

JILPT 資料シリーズ

No.308 2026 年 9 月

欧米諸国における賃金制度とその運用

—文献等調査結果—



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT 資料シリーズ No.308

2026 年 9 月

欧米諸国における賃金制度とその運用

—文献等調査結果—

ま え が き

近年、名目賃金は上昇しても、実質賃金はマイナスという報道をよく目にする。政府統計に基づいて見たとき、それは正しい理解であろう。働く人達にとっては、物価が高騰しているため、実感を伴わない賃金の上昇というのが正直なところではないかと思われる。

以前より政府は、経済活動の活性化を通じて賃金の引上げを目指すとともに、経済界に対して賃上げを要請するという取組みを行ってきた。また、ここ数年においては最低賃金額の引上げが顕著であり、変わらず増加傾向にある短時間・有期契約労働者の賃金の底上げに貢献していると考えられる。

このように、賃金に関する動向に高い関心が寄せられ、政府・行政が積極的に取組みを行っている状況を見て取ることができる。厚生労働省においても、国内国外の賃金の動向や制度・政策の実情について積極的に情報収集をし、政策の検討において利活用しようとしている。

本調査研究は、厚生労働省・賃金政策推進室からの要請に基づいて実施されているものである。政府として構造的な賃上げを目指す中で、職務給に着目した研究実施要請と解される。学歴や年齢などの個人属性よりもむしろ、職務など仕事の内容で基本給が決まる割合が比較的高い欧米諸国の賃金制度の実情は重要な研究課題である。

本資料シリーズは、令和 7 年度の成果として、ドイツ、フランス、スウェーデン、イギリス、アメリカの 5 カ国に関する文献調査結果を厚生労働省に提供するとともに、広く一般に向けてここに公表するものである。

本資料シリーズの内容が、賃金研究や賃金実務の参考になるなら幸いである。

2026 年 9 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤 村 博 之

執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	担 当
いけぞえ ひろくに 池添 弘邦	労働政策研究・研修機構 統括研究員	序章第1節、第3節、第5節
いしづか ふみき 石塚 史樹	明治大学経営学部 教授	第1章
のほら ひろあつ 野原 博淳	フランス国立労働経済・社会学研究所 研究員	第2章
にしむら いたる 西村 純	中央大学商学部 准教授	序章第1節～第2節、第4節～第5節、第3章
なかむら あきえ 中村 天江	連合総合生活開発研究所 主幹研究員	第4章
ひぐち じゅんぺい 樋口 純平	同志社大学社会学部 准教授	第5章

研究会参集者（2026年3月時点）

【研究者】

石塚 史樹	明治大学経営学部 教授
中村 天江	連合総合生活開発研究所 主幹研究員
西村 純	中央大学商学部 准教授
野原 博淳	フランス国立労働経済・社会学研究所 研究員
樋口 純平	同志社大学社会学部 准教授

【JILPT】

小野 晶子	労働政策研究・研修機構 理事 兼 統括研究員
濱口桂一郎	労働政策研究・研修機構 研究所長
天瀬 光二	労働政策研究・研修機構 研究副所長
飯田 恵子	労働政策研究・研修機構 調査役（海外情報担当）
石井 和広	労働政策研究・研修機構 主任調査員（海外情報担当）
樋口 英夫	労働政策研究・研修機構 主任調査員補佐（海外情報担当）
北澤 謙	労働政策研究・研修機構 主任調査員補佐（海外情報担当）
池田美智子	労働政策研究・研修機構 調査員（海外情報担当）
池添 弘邦	労働政策研究・研修機構 統括研究員（事務局）
前浦 穂高	労働政策研究・研修機構 副主任研究員（事務局）

【厚生労働省】

中井 雅之	厚生労働省政策統括官（総合政策担当）付賃金政策推進室 室長
松淵 厚樹	厚生労働省政策統括官（総合政策担当）付賃金政策推進室
大野 希望	厚生労働省労働基準局賃金課 課長補佐

目 次

序章 調査の目的と概要	1
第1節 調査の目的と本報告書の位置づけ	1
1. 調査プロジェクト実施の背景	1
2. 本資料シリーズの位置づけと目的	2
第2節 問題意識と賃金決定の多様性をとらえるための視点	2
1. 問題意識	2
2. 労働市場と企業組織の関係性	3
3. 制度とその運用	5
4. 同一国内における相違	6
第3節 プロジェクト実施体制	7
1. 調査国の選定	7
2. 研究実施体制	7
3. 研究会の実施	7
第4節 今後の検討課題	8
1. 変化の実際とその方向性	8
2. 同一国内における職種間の相違	8
3. 制度設計や運用における集团的発言機構の関与とその効果	9
4. 政策の影響	9
第5節 各章の概要	9
1. 第1章 ドイツ企業の報酬に関する制度的構造・サラリーサーベイ・学術文献・近年の状況に関する調査報告	9
2. 第2章 フランスにおける大卒ホワイトカラーを中心とする賃金決定メカニズム：文献サーベイによる予備的調査	10
3. 第3章 スウェーデンの賃金制度と労使交渉に関する文献レビュー	11
4. 第4章 イギリスの賃金制度	12
5. 第5章 アメリカの報酬決定－市場志向的システムの再編	13
参考文献	13

第1章 ドイツ企業の報酬に関する制度的構造・サラリーサーベイ・学術文献・近年の状況に関する調査報告	15
第1節 はじめに：本稿の目的と構成	15
第2節 ドイツ企業の報酬をめぐる制度的な枠組み：法定最低賃金・産業協約・協約外部門	16

1. 報酬決定における法定最低賃金と産業協約との関係	16
2. 産業協約はどのように報酬グループを分類するのか	18
3. 協約外職員における報酬決定の仕組み	23
4. 最近のドイツにおける実質賃金の状況	27
第3節 サラリーサーベイに関する説明	30
1. キーンバウム社のサラリーサーベイ	30
2. VAA 所得額アンケート、VAA 居心地アンケート、大卒者協約	33
第4節 ドイツ企業の報酬システムに関するこれまでの学術的な知見	36
1. ドイツ国内の学術研究の状況：HRM と経営史	36
2. 従業員発明法と発明報酬	41
3. 日本国内の学術文献：経営史、HRM、労使関係論、中小企業論	43
第5節 報酬プラクティスに関する最近の動向：報道と聞き取り調査より伺える状況	56
第6節 本稿の作業により見えてきたこと	59
参考文献	63

第2章 フランスにおける大卒ホワイトカラーを中心とする賃金決定メカニズム：文献サーベ イによる予備的調査	66
はじめに	66
第1節 フランスの賃金決定システム	67
1. 国レベルでの賃金規制	67
2. 業界ないし産業レベルでの賃金規制	69
3. 事業所/企業レベルでの賃金決定	78
第2節 近年における大きな変化：カードル範疇の新たな協約枠組みと金属・鉄鋼産業 での職務評価ポイント制の導入	87
1. カードル範疇の新たな全国職種間協約枠組	87
2. 2024 年 1 月 1 日発効の新たな金属・鉄鋼業界労使協約	92
参考文献	99

第3章 スウェーデンの賃金制度と労使交渉に関する文献レビュー	102
第1節 はじめに	102
第2節 労使関係の概要	102
1. 歴史的経緯	102
2. 労使団体の概要	103
3. 賃金交渉形態の推移と労働組合の賃金政策	105
4. 産業別協約の特徴	110

第3節 ブルーカラー	112
1. ブルーカラーの産業別協約	112
2. 個別企業における賃金制度	115
3. ブルーカラーの賃金決定の特徴	122
補論 労働市場対応	123
第4節 ホワイトカラー	124
1. ホワイトカラーの産業別協約	124
2. 個別企業における賃金制度	125
3. ホワイトカラーの賃金決定の特徴	132
第5節 まとめと今後の検討課題	132
1. 賃金決定の特徴	132
2. 今後の検討課題	133
参考文献	135
 第4章 イギリスの賃金制度	 137
第1節 労働市場と労使関係	137
1. 労働市場の変化	137
2. 団体交渉の仕組み	140
第2節 法政策と企業の実態	141
1. 最低賃金制度	141
2. 賃金情報の透明化	143
3. 政府のデータベース	145
4. 企業の情報開示	146
第3節 賃金の概況	149
1. 賃金の推移	149
2. 労働需給の影響	151
第4節 企業の給与制度	153
1. 報酬システム	153
2. 給与体系	155
3. 成果給	157
4. 市場賃金と労働組合	159
第5節 給与体系の構築	160
1. 職務、役割、コンピテンシー	160
2. 職務評価	164
3. AI の影響	165

第6節 社員の格付け	166
1. 昇給・昇進	166
2. パフォーマンス・レビュー	167
3. ペイ・レビュー	168
4. 降給・解雇	171
第7節 賃金交渉	171
1. 個人交渉	171
2. 団体交渉	173
第8節 文献調査のまとめ	174
1. イギリスの特徴	174
2. 現地調査に向けて	175
参考文献	176
第5章 アメリカの報酬決定ー市場志向的システムの再編	179
第1節 課題と分析視角	179
第2節 アメリカの報酬決定の特徴ー市場志向の決定方式に注目してー	180
1. 報酬決定の枠組み	180
2. 報酬制度の設計と運用実態	183
第3節 アメリカの報酬決定の現在地ー再編された制度体系をめぐる考察ー	188
1. 報酬決定の市場化をめぐる制度的解釈ー先行研究の再検討ー	188
2. 役割・職群・職務レベルによる制度構造	190
第4節 結語	196
補論 市場志向的システムの再制度化を促す2つの論点	197
1. スキルベース (Skill-based) をめぐる言説	197
2. 給与透明化法 (Pay Transparency Laws) のインパクト	198
参考文献	200

序章 調査の目的と概要

第1節 調査の目的と本報告書の位置づけ

1. 調査プロジェクト実施の背景

近年、政策レベルにおいて企業内の賃金決定に直接政府が関与する動きが見られる。政府による賃上げの要請（いわゆる「官製春闘」）や、最低賃金の引き上げに見られる賃金水準に関する議論、働き方改革の議論の中で謳われてきた「ジョブ型雇用」や「同一労働同一賃金」で行われてきた賃金決定基準に関する議論は記憶に新しい。また、内閣府の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2023 改訂版¹」において、職務給の個々の企業の実態に合った導入等による構造的賃上げを目指すであると、後の「同 2024 改訂版²」においても、日本企業の競争力維持のためジョブ型人事の導入を進めるとされていた。賃金制度改革は、明確な政府の方針としてこれら動向は軌を一にしている。

こうした動きは、企業内の賃金制度に直接影響を与えられる。政労使三者のそれぞれのアクターが企業内の賃金決定にどの程度影響力を及ぼすことが理想的なのか。このことについて解を導き出すことは難しい。本資料シリーズでは、こうした賃金決定システムの「あるべき論」ではなく、賃金の決まり方や上がり方にかかわる事実の把握に努めることに重点を置いている。労使にとって望ましい人事・賃金制度の構築について検討するためには、企業内の賃金決定に関する正確な理解が必要である。例えば、昨今日本の目指す方向性を指す言葉として「ジョブ型」が頻繁に用いられる。その際の「ジョブ型」とは欧米の雇用制度を指すものとして用いられることが多い。そのため、近年の企業の人事改革においては、完全に欧米型ではないが、既存の人事・賃金制度を改定した新たな制度を表す際に「自社型」という言葉（それに類する表現も含めて）が散見される。

ところで「欧米型」といった際に、我々は正確な事実に基づいて欧米型を認識しているのだろうか。濱口（2009; 2021）を嚆矢とする「ジョブ型」であるが、少なくとも濱口においては、そこで想定されている欧米とはブルーカラーの世界で展開されている働き方や賃金決定である。一方で、日本の議論において想定されている対象にはホワイトカラーも含まれている。つまり、「ジョブ型」といった際に想定されている欧米の職種と、日本が問題意識をもって改革の対象としている職種にはズレが生じていると思われ、同一職種で比較した際の特徴は曖昧なまま議論が進められている可能性がある。そのため、日本的な人事処遇制度と形容される諸制度が、本当に「日本的」なのかどうかについては、曖昧な部分が残されていると言える。諸外国の賃金決定に関する正確な理解がないままに、あるべき賃金決定についての議論を進めることは危険である。

¹ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2025.pdf

² https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2024.pdf

そのような中、労働政策研究・研修機構では、厚生労働省・賃金政策推進室からの要請に基づき、「欧米主要国における職務給に関する調査」を実施することとした。本研究は、欧米諸国の賃金決定に関する知見の収集を目的とし、個人の賃金決定の制度的基盤となる賃金制度とその運用の把握を目指すものである。

2. 本資料シリーズの位置づけと目的

本研究を進めるにあたり、令和 7（2025）年度は文献レビューを実施した。本資料シリーズはその成果を取りまとめたものである。そのため、本研究全体の中での位置づけとしては、各国の実態を明らかにするための準備作業にあたる。

このような位置づけにある本資料シリーズの目的は 2 つある。1 つは、諸外国の賃金決定について既存の文献や資料に基づいて明らかにすることである。もう 1 つは、そこで得られた知見から諸外国の賃金決定の実態解明に必要な検討課題を明らかにすることである。本資料シリーズで得られた知見に基づき、令和 8（2026）年度は、現地調査が進められている。現地調査で得られた知見は、別の調査報告書として公表を予定している。

なお、本資料シリーズでは、各国の章構成について、統一の構成をとっていない。既存の文献や資料から、賃金決定の実際について可能な限り明らかにするという統一方針のもと、節構成や取り上げる内容については各国執筆担当者に任せることとした。賃金決定に関する既存研究や既存資料は、それぞれの国における人事管理や労使関係の特徴、および、当該諸国の労働研究上の関心によって大きく異なっている状況を鑑み、統一したフォーマットを用いるよりも、各国の個性を重視した構成をとることとした。

第2節 問題意識と賃金決定の多様性をとらえるための視点

1. 問題意識

本節では、諸外国の賃金の特徴を把握するうえで考慮しておくべきと思われる事柄について述べる。内閣府の「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2025 年改訂版³」では、構造的に賃上げを定着させるための施策として、三位一体の労働市場改革が提唱されている。そのなかで、労働市場の流動性を高めることと年功序列ではない「ジョブ型」人事導入の必要性が謳われており、リスキリングなどの労働供給側に対する教育投資にとどまらず、企業の人事処遇制度にも言及がなされている。日本企業の賃金制度が流動性を阻害しているのかについては冷静な議論が必要なように思われるが、歴史的にみると、類似の批判は戦後から断続的に行われてきた。日本経済の停滞にあわせて、閉じた内部労働市場（封鎖性）や

³ https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2025.pdf

年功秩序に対して厳しい目が向けられてきた。

このような動向のもとで、本プロジェクトでは特定の制度の是非を問うことはいったん脇に置き、賃金決定の実態把握を試みることを第一の目的としている。上述した政策上の論議に資する情報を提供するためには、正確な事実把握が必要になる。企業の賃金制度と労働市場の関係性および企業の人事管理における賃金決定基準にかんする理解を欠いたまま議論を進めることは、議論を誤った方向に導くことに繋がるかもしれない。

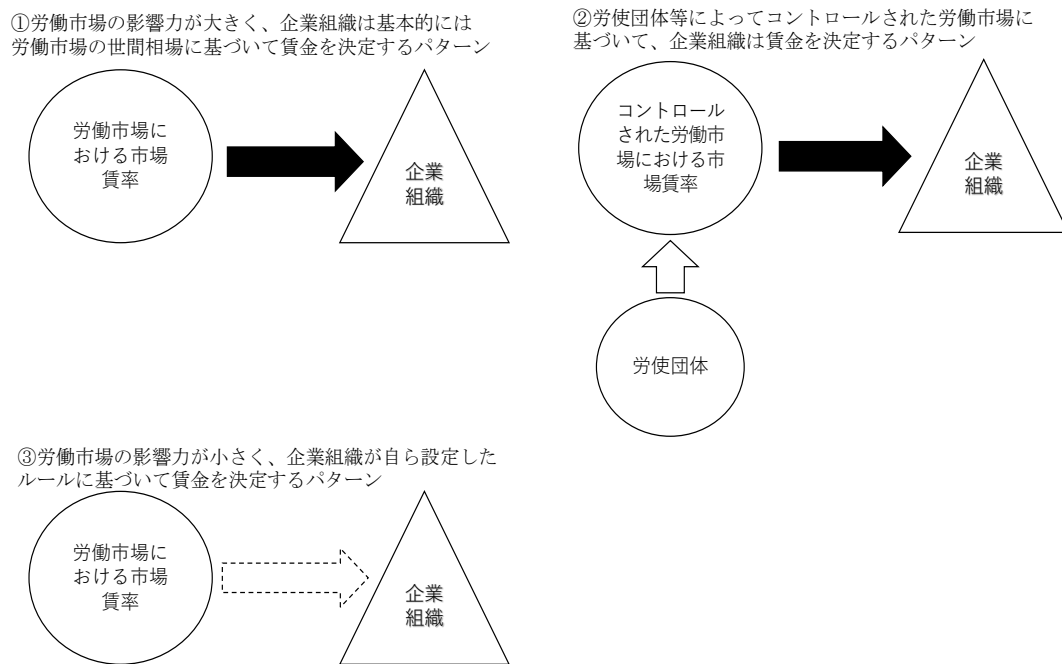
「日本的な」という際に暗黙の前提としておかれている諸外国の賃金決定を我々は正しく理解しているのだろうか。特定の業種における特定の職種の世界が全体に広がっているような誤解をしていないだろうか。日本と同様に、諸外国においても一国の中に多様な賃金決定が存在しているのではないか。以下では、賃金決定の正確な理解のために必要だと思われる視点について3点を挙げる。

2. 労働市場と企業組織の関係性

政策レベルの議論が特に重きを置いている労働市場と賃金の関係について考えてみる。単純化すると、賃金は大きく2つのルールによって決定されると考えられる。1つは労働市場のルール（市場賃率）であり、もう1つは企業組織のルール（人事・賃金制度）である。ここで重要なことは、どのようなパターンにおいても、企業は人事・賃金制度を設計して自社の社員の賃金を決定していることである。違いは、賃金決定における労働市場との関係性についてである。

労働市場における賃金決定のルールと組織における賃金決定のルールについて考えてみると、以下のようなパターンが想定できる。1つは、①労働市場の影響力が大きく、企業組織は基本的には労働市場の世間相場に基づいて賃金を決定するパターンである。2つは、②労使団体等によってコントロールされた労働市場に基づいて、企業組織は賃金を決定するパターンである。そして、3つは、③労働市場の影響力が小さく、企業組織が自ら設定したルールに基づいて賃金を決定するパターンである。3つのパターンを図示すると図表序-1の通りとなる。

図表序－1 賃金決定のパターン



出所) 石田・樋口 (2009)、労働政策研究・研修機構編 (2017)、Marsden (1999) を参考に作成した労働政策研究・研修機構 (2022) の図序－2－1 を転載。

大きく 3 つのパターンを想定した場合、日本は③の「労働市場の影響力が小さく、企業組織が自ら設定したルールに基づいて賃金を決定する」パターンに当てはまると考えられる。こうした労働市場の影響が弱いという日本の特徴は、欧米との比較においてより鮮明になる。英、米、独、日の雇用システムを比較した Marsden (1999) は、他の 3 ヶ国とは異なる日本の特徴として、企業横断的な制約がない中で、雇用のルールを設定できることを指摘する。

では、この企業横断的な制約とは何なのか。アメリカと日本の賃金制度の特徴を事例研究に基づいて明らかにした石田・樋口 (2009) によると、アメリカのある企業では各職務タイトルの価格が労働市場において決められている。企業内にある全ての職務に関する市場調査を行っており、その数は 1800 にのぼる。さらに各職務は、「融資マネジャー I、II、III、IV」といった具合で分かれており、職務タイトルは数千にもおよぶ。それが従業員の賃金額の決定に大きな影響を及ぼしている。もちろん、この事例は石田・樋口 (2009) で紹介されているアメリカ企業の中でも最も市場とのリンクを意識した企業である。その意味で、全てのアメリカ企業が同様の対応を実施しているわけではないものの、労働市場を意識した賃金決定の特徴を端的に示した例である。

ところで、アメリカにおいても企業は自社の職務に序列を設け、企業経営にとって重要な職務により高い賃金を設定しようとする (石田・樋口, 2009 ; 樋口, 2011)。その際の問題は、労働市場の相場と企業内で設定した職務の序列に基づく賃金水準に乖離が生じることである (Armstrong & Brown, 2017)。その場合、アメリカでは労働市場の相場が優先されることと

なる。次の樋口（2011）の指摘は、労働市場が組織の賃金を規定している様をよく表現している。

「すなわち組織内での職責や能力の大きさとどまらず、外部労働市場での職務の価格に照らした上でのあるべき水準が想定されることになる。その際、職務評価と市場調査の結果が大きく乖離した場合には、後者の結果を優先してそれによく対応する等級に当該職務を割り振るという対応が見られる」（樋口,2011: 44）。

このように、企業が何らかの基準に基づき設定した賃金序列よりも、労働市場の相場が優先されるのがアメリカであり、先のパターンで言うと、「①労働市場の影響力が大きく、企業組織は基本的には労働市場の世間相場に基づいて賃金を決定する」パターンに該当する。日本の正社員の賃金決定には見られない特徴である。日本も 1990 年代後半の人事・賃金制度の成果主義化以降、職務、職責、成果といった要素を重視する企業が増加したが、アメリカで見られるような自社の賃金と労働市場の相場がリンクしているような制度を構築している企業はごく少数に限られている（石田・樋口,2009；西村,2026）。日本でも成果主義以降、賃金決定において「仕事」の要素をより重視するようになってきているが、梅崎の「労働市場で銘柄化されている職種ではなく、企業の経営戦略、事業計画に応じて作り替えられる仕事（＝役割）」（梅崎,2008: 103）という指摘は、アメリカとは異なり、労働市場とは距離を置いている日本の特徴を端的に表している。

こうしたアメリカとは異なる企業横断的な制約の設け方として、企業を超えたレベルの労使団体による集団的な規制がある。2 つめのパターンの「②労使団体等によってコントロールされた労働市場のルールに基づいて、企業組織は賃金を決定するパターン」である。ドイツに代表される大陸ヨーロッパや北欧諸国はこのパターンに該当すると言えよう。例えばドイツでは、産業別協約において各職務の熟練度別賃金表が作成されており、この金額を協約にカバーされる企業は自由に逸脱することはできない（労働政策研究・研修機構編,2017）。また、スウェーデンでは企業が毎年実施すべき賃上げの水準を産業別協約で設定し、その規定を企業は逸脱できない（西村,2014）。このように、その具体的な方法は異なるものの、労働市場に対して企業横断的なレベルの労使当事者が厳格なコントロールを行っている。

このように、国によって労働市場と企業組織の関係性は異なる。つまり、「欧米諸国は職務に基づく賃金になっている」といっても、その方法は多様である可能性がある。

3. 制度とその運用

では、企業の賃金制度はいかなる要素を考慮しながら設計されるのか。次に、この点について検討する。賃金制度に基づいて従業員の賃金を決定することは各国において共通している。Gerhart（2022）が指摘するように、賃金制度の設計においては、他社に対する競争力の維持（外部競争性）、自社の経営における当該業務の価値の序列の反映（内部整合性）、個

人の業績貢献の反映といった課題に応える必要がる。しかし、賃金はこうした経営側（労働需要側）の要因のみを考慮して決定されるわけではない。賃金は多様な要素から成り立っている。Rubery et al. (2021) は、①労働力の価格（as price of labour）、②生計の維持（as living）、③階層分布（as class distribution）、④社会の慣行（as social practice）、⑤経営管理（as control of labour process）の 5 つを指摘する。①にあるように、賃金は国・産業・企業の市場および生産の状況が反映される。一方で、②にあるように、労働者は賃金によって生活を維持しているため、賃金は社会的な再生産（social reproduction）手段でもある。また、⑤にあるように、賃金は企業が労働者を有効に活用するための道具でもある。賃金制度には多様な機能が求められているのである。

それらの要素を考慮しつつ制度が設計される際に重視される要素は、制度を設計・運用する当事者によって異なるかもしれない。ある当事者は生活給の側面を重視する一方で、別の当事者は企業の生産状況や経営管理としての側面を重視するかもしれない。賃金の持つ多様な側面と当事者の意図によって、各国の賃金制度には共通点や差異が生まれることになる。

加えて、賃金制度の設計やその運用における労働者の関与も国によって異なる。例えば、遠藤（1999）が明らかにしたように、賃金決定における人事評価結果の決定において労働者側が深く関与するような国もあれば、その決定手続きは基本的には経営側に委ねている国もある。こうした運用上の相違は、似たような賃金制度の下での企業内での昇給額や昇給ピッチに違いを生むかもしれない。

「欧米のジョブ型」と一括りにされる欧米諸国にはいかなる共通点や相違点があるのか。また、日本と比べた際に何が同じで、何が異なるのか。実態を整理する必要がある。

4. 同一国内における相違

上記で示した点は、同一国の中においても産業や職種によって異なる可能性がある。1 つの国のなかでも、上述した労働市場と企業組織の関係性や適用される賃金制度において相違が見られる可能性もある。アメリカを例にとると、石田・樋口（2009）は、ホワイトカラーとブルーカラーの賃金決定の違いについて、前者は労働市場の職種別相場の規定が強く、後者は労働組合による賃金規制が強いことを指摘している。また、Katz & Darbishire (1999) では、同一企業においてもホワイトカラーとブルーカラーでは異なる雇用のルールが適用されることが指摘されている。例えば、ブルーカラーは、企業と労働組合の間で物価上昇に応じて賃金水準も上昇するルール（COLA：Cost of Living Adjustment）が導入されていた時代があった。そして、類似の慣行は現代においても残っている（例えば、篠原,2024）。この場合、労働市場の相場というよりは、企業内で独自の賃金決定ルールに基づいて労働者の賃金が決められていると言える。また、2000 年代後半の GM の工場労働を調査した石田・篠原編著（2010）では、GM の一般の生産労働者の賃金は一律 26.6 ドル（3 年目で 26.68 ドル、4 年目で 27.48 ドル）であったことが指摘されている。1 つの国の中でも、職種によって

適用される賃金制度には小さくない相違があることが示唆される。

同様にスウェーデンにおいても、産業別協約において賃上げ率などの賃金水準にかかわる具体的な規定を設けない「規定なし協約」が大卒専門職を中心に広がるとともに、主要な産業別協約形態の一つとして定着し始めていることが指摘されている（例えば、Granqvist & Regnér, 2016）。このことは、産業レベルの労使団体による規制が強いと思われている国においても、職種によって規制の強さが異なっていることを示唆する。

以上より、1 つの国の中でも、職種などによって賃金制度やその運用における労使間の関係性は異なる可能性がある。その一方で、特定の職種には国を横断した共通性が見られるかもしれない。欧米諸国の職務給の実態を明らかにするうえで、職種間の差異や共通性など、同一国内における多様性と各国間の共通性についても把握する必要があるだろう。

第3節 プロジェクト実施体制

1. 調査国の選定

調査国の選定にあたっては Hall & Soskice（2001）の資本主義の類型に依拠して、「調整型市場経済」からドイツ、フランス、スウェーデンを、「自由な市場経済」からアメリカとイギリスを選んだ。賃金制度の比較可能性の担保を目的に、同一グループの中かから 2 つ以上の国を選定した。

2. 研究実施体制

各国の担当者は以下の通りである。

ドイツ：石塚史樹（明治大学経営学部 教授）

フランス：野原博淳（フランス国立労働経済・社会学研究所 研究員）

スウェーデン：西村純（中央大学商学部 准教授）

イギリス：中村天江（連合総合生活開発研究所 主幹研究員）

アメリカ：樋口純平（同志社大学社会学部 准教授）

3. 研究会の実施

対面およびオンラインで適宜研究会を実施した。

第 1 回 2025 年 3 月： 論点整理、調査項目の検討（対面・オンライン）

第 2 回 2025 年 5 月： 先行研究レビュー方針の検討（対面）

第 3 回 2025 年 8 月： 各国レビュー内容の検討（対面・オンライン）

第 4 回 2025 年 11 月： 各国レビュー内容の検討（オンライン）

第 5 回 2026 年 2 月： 各国レビュー内容の検討、ヒアリング調査の方針（対面・オンライン）

第4節 今後の検討課題

本節では各章の内容を踏まえて今後の検討課題を記す。もちろん、個々の国においてはその国固有の状況があるため、実態把握に必要な検討課題は各国で異なるものにならざるを得ない。ここでは、政策論議に資する情報把握につながると考えられる各国共通の検討課題を記す。

1. 変化の実際とその方向性

各章の内容から、欧米では「職務給」と単純化することは難しいことが示唆される。アメリカのホワイトカラーセクターで見られた制度設計における役割（Role）基準を導入する試みは、その最たる例であろう。イギリスにおいてもポテンシャルやスキルが賃金決定において考慮されている。また、ドイツの管理職層では、年功が賃金決定における重要な基準となっている。さらに、スウェーデンではブルーカラーにおいても能力給の導入が進んでいる。したがって、まず、欧米諸国の賃金制度の実態を正確に把握する必要がある。

また、賃金制度の設計において各国間で共通する動きがあることも示唆された。ドイツやスウェーデンの章で見られたように、職務評価の方法として外部のグローバルコンサルティング会社の活用が挙げられていた。かつては国ごとに独自の評価基準が用いられていたが、近年ではグローバル標準の評価基準を採用する動きが強まっている可能性がある。また、マーケットデータの活用についても、職種によって異なることがアメリカの章などからは示唆される。企業は、誰が作成しているマーケットデータを外部労働市場の世間相場と見なして活用しているのか。この点についても理解を深める必要がある。

いずれにせよ、導入されている賃金制度や活用されるマーケットデータにかかわる諸外国の実態を把握する必要がある。ホワイトカラーまで対象を広げると、等級制度の設計基準や月例給における給与項目などの基本的な事柄についても不明瞭な点が残されている。複数の章において、賃金に能力を反映する部分や勤続や年齢に基づく部分があることが指摘されている。また、賃金制度設計における基準が職務から役割へと変更されつつあることなど、職務とは異なる基準に基づく賃金制度設計の試みがあることも指摘されている。諸外国における現在の状況とその背景を把握する必要がある。

また、これらの変化は、ともすれば日本の賃金制度との接近と捉えることもできるかもしれない。日本と欧米（ジョブ型）という2類型に基づく理解から一旦距離を置き、諸外国の実態に基づいて、日本を相対化することは日本の賃金制度や賃金決定に関する議論に対して有益な情報を提供することにつながるのではないだろうか。

2. 同一国内における職種間の相違

各国間の共通性や差異といった点に加えて、同一国内における多様性を把握する必要がある

る。ドイツ、フランス、スウェーデンなど調整型市場経済に位置づけられるヨーロッパ諸国の各章では、職種間で賃金決定において相違があることが指摘されている。

賃金制度や賃金水準に影響を与えるマーケットデータについて、ホワイトカラーとブルーカラー間の違いはもちろんのこと、ホワイトカラーの中でも管理職、大卒専門職、それ以外のホワイトカラーで異なっている可能性があることも各章の発見から示唆される。ただし、文献レビューからは、企業の賃金制度に基づく把握は困難であった。この点について、今後の現地調査等で可能な限り明らかにしていく必要がある。職種間における賃金制度の差異を把握することは、諸外国の賃金決定のより正確な実態を把握することに繋がると思われる。

3. 制度設計や運用における集団的発言機構の関与とその効果

イギリスの章では、賃金決定に対して団体交渉が影響していることが指摘されていた。また、ドイツやスウェーデンの章では、賃金制度の設計や運用において労働組合などの労働者の集団的発言機構が関与している例も見られた。一方で、そうした発言機構の過度の関与が制度の意図とは異なる結果を生む場合もありえる。

労働組合などの労働者の集団的な発言が、賃金制度やその下での昇給にいかなる影響を与えているのか、また、経営側はなぜそのような関与を受容しているのか。これらを把握することは、当該諸国における賃金制度の特徴や昇給方法の実態、およびそこでの課題の解明にもつながると思われる。この点についても、実査を通じて明らかにしていく必要がある。

4. 政策の影響

イギリスの章で指摘されていた平等法や EU 賃金透明化指令など、最低賃金以外にも労働者個人の賃金水準に影響を与えることが予想される法政策は存在する。労働政策は欧米諸国の賃金決定にいかなる影響を与えているのか。また、当事者はそのような政策をどのように感じているのか。政策と賃金の関係にかかわり、属人的な賃金と比べて、透明性が高いと想定されている職務ベースの賃金制度のもとで、政策が現場の賃金決定にどのような影響を与えているのかについても、情報収集を進めていくことが求められる。

第5節 各章の概要

各章の概要は以下の通りである。

1. 第1章 ドイツ企業の報酬に関する制度的構造・サラリーサーベイ・学術文献・近年の状況に関する調査報告

- ① 最低賃金法・産業協約・協約外部部門の労使協議制で企業の報酬水準は維持されている。
- ② 上記枠組みによって、コロナ後の実質賃金が防衛されている。

- ③ ドイツ特化型のサラリーサーベイを軸とした情報網によって超企業的な報酬情報が共有されている。
- ④ 歴史的にみると、第 1 次世界大戦以後の報酬システムの構築原理に変化が見られる。成果主義から年功主義に変わっている。
- ⑤ 1970 年代以降の「仕事基準」の役職評価導入と役職グレードに従う報酬水準の形成が進んだ。
- ⑥ 1990 年代後半以降、グローバル標準の社員格付けと成果主義型報酬が普及している。
- ⑦ その後の世界金融危機からコロナ期において、グローバル標準・成果主義一辺倒からの脱却が見られる。
- ⑧ 労使協議制によって、コロナ後の不況下での報酬水準を維持する試みが実施されている。労使協議制を通じて支給ルールが変更された。
- ⑨ 長期にわたる報酬安定支給原理に基づいて賃金が支払われている。ただし、今後の持続可能性に対するリスクも抱えている。

2. 第2章 フランスにおける大卒ホワイトカラーを中心とする賃金決定メカニズム: 文献サーベイによる予備的調査

- ① フランスでは、賃金決定制度が重層的に形成されており、国レベル、業界・産業レベルそして企業ないしは事業所レベルでの活発な相互干渉が観察される。
- ② フランス政府は経済全体に影響を及ぼす規制ルールにより市場介入する傾向がある。その柱は、フランスの全国職種横断最低賃金（SMIC）制度である。その水準は、民間部門労働者の中位賃金の 60% 強のレベルを長年保持しており、賃金労働者の 10% から 15% がこの水準（SMIC の 1,05% 以内）に張り付いている。これはヨーロッパ諸国の中でも最高水準である。
- ③ フランスの組合組織率は 10% と非常に低いにも拘らず、労使協約適用率は民間労働者の 98% である。これは、業界別労使協約が、一部の労働組合の署名によりほぼ自動的に労働省令で拡張適用となるからである。
- ④ フランス民間部門労働者 1,600 万人は約 500 の異なる業界別労使協約（農業部門を除く）の対象となっている。これら労使協約は、それぞれの業界の実態、特に職種別人員構成を反映して多様である。
- ⑤ これら業界別労使協約がその適用範囲にある各企業に及ぼす賃金決定への影響・規制力は様々であるが、大きく分けて 4 類型になる。（ア）賃金が全国最賃（SMIC）に追い超される可能性があるような低賃金産業では、業界協議による協定が「セーフティネット」になる。（イ）業界協約交渉は業界内の労働条件の平準化に寄与し、非加盟企業による賃金ダンピングを回避する手段となる。（ウ）業界別協約が規定する職種序列や賃金序列を規範として受け入れるが、実際の賃金決定には経営状況などの市場要

因が強く働く。(エ)雇用主は労使協約や企業協定の規制をほぼ受けず、従業員は専門職労働市場で企業間移動することにより個別賃金の向上をはかる。

- ⑥ 近年、フランス労働界は大きな転換点を迎えている。その一つは、三年間の協議を経て 2020 年に締結されたカードル全国職種横断的協約である。カードルはフランスのホワイトカラーを代表する集団であるが、技術革新、自律型組織、プロジェクト型運営などの経営改革によりその立ち位置が曖昧になっている。新たな協約は、カードル範疇の再定義を目指したものである。
- ⑦ 新たな金属・鉄鋼業界労使協約が 2024 年 1 月 1 日に発効した。この新協約は、産業の近代化を図るという名目で、5 年をかけて行われた労使協議の結果である。この業界では過去半世紀にわたり協約の根本的改定が先送りされてきた。その最大の焦点は、職務を基本とした新たな職種分類表と職務評価ポイント制に依拠した賃金制度であり、従来の労働秩序や賃金慣習を大きく改革するものである。

3. 第3章 スウェーデンの賃金制度と労使交渉に関する文献レビュー

- ① 高い組織率と協約カバー率に支えられた労使関係のもとで賃金を決定している。
- ② 企業を超えたレベルでの賃金交渉体制は、企業の人件費の安定化など、企業経営の安定化への貢献も期待されている。
- ③ 産業別協約は職種や職務の賃率を規定しているわけではない。当該業種における最低賃金、賃金の決め方に関する一般的なルール、賃上げ率の下限を設定している。
- ④ しかし、近年、賃上げ率の規定を設けない「数値なし協約」が適用される割合が高まっている。賃金決定の分権化が進んでいる。
- ⑤ ブルーカラーの労働組合は、職務評価に基づく産業横断的な同一労働同一賃金の設計には失敗している。個別企業は自社にあった賃金制度を設計し、労働者の賃金を決定している。
- ⑥ ホワイトカラーの労使は、かつては各職務の賃金水準の目安となるようなマーケットデータを作成していた。しかし、企業の人事管理の硬直化をもたらすリスクから、現在では実施されていない。個別企業においてグローバルコンサルティング企業の職務評価やマーケットデータを活用する企業が出てきている。
- ⑦ ブルーカラーとホワイトカラー双方において評価に基づく賃金が導入されている。ブルーカラーにおいても、企業内での昇給をもたらす重要な賃金となっている。その際、労働組合は評価の決定や評価に基づく昇給額の決定に能動的に関与している。評価面談や評価にもとづく昇給額の決定に関与している。

4. 第4章 イギリスの賃金制度

- ① 賃金情報の不透明性は賃金差別を温存し、賃上げの阻害要因となりうると指摘されている。だが、イギリスには、企業が従業員に対して、賃金情報を他者と共有してはならないと契約で縛る慣行が存在し、また、求人募集にあたって賃金情報を明示する義務が課されていない。賃金情報の不透明性は賃金差別を温存し、賃上げの阻害要因となりうると指摘されている。2010 年平等法や EU 賃金透明化指令を受けて、状況は徐々に改善している。
- ② 男女間賃金格差に関しては、かねてより一定条件を満たせば自動的に賃金が修正される法律の規定があり、加えて 2017 年に、企業に男女間賃金格差に関する情報の報告と公表を義務付けた。フルタイム労働者の男女間賃金格差は 6.9%まで縮小している。
- ③ 2016 年に最低賃金よりも高い「全国生活賃金」を導入した。2024 年の全国生活賃金は賃金中央値の 65%の水準である。近年、低賃金層の割合が大幅に低下している。
- ④ イギリス企業における「昇進」とは役職や等級が上昇することであり、原則、社内選抜を受ける必要がある。同一等級なかでの「昇給」は、日本企業のように一律に昇給額・昇給率が決まるのではなく、従業員ごとに成果やポテンシャル、コンピテンシー、スキルなどを考慮して決定する。
- ⑤ 企業によっては「職務記述書」だけでなく、人に関する「パーソン・スペシフィケーション」(役割プロファイルやコンピテンシー・モデリング)を成文化して、マネジメントに用いている。社内外から人材を採用する際も両者をまとめて提示している。
- ⑥ イギリス企業の賃金決定は、複数の等級からなる「給与体系」にもとづく方法と、「個人別」に設定する方法がある。上級役職者や高度専門職は個人別の賃金決定も珍しくない。労働市場で不利な立場にある属性では、賃金に関する個人交渉の実施率が低い。
- ⑦ 企業は従業員の働きぶりを評価する「パフォーマンス・レビュー」と、給与を見直す「ペイ・レビュー」を別々に実施している。パフォーマンス・レビューにはラインマネジャーと従業員がサインし、ラインマネジャーの評価を人事や全社で変更することはない。
- ⑧ イギリス企業は給与決定において市場相場をそのまま反映するのではなく、職務分析と組み合わせて、外部公平性と内部公平性を両立させている。ペイ・レビューで給与額を下げることは基本せず、退職・解雇となる。
- ⑨ 労働組合の組織率は 22%まで低下しているが、2010 年代後半から、賃金決定における労働組合の存在感が増している。2026 年 1 月に成立した雇用権利法は、労働組合の活動基盤を強化するための規定が多数含まれている。
- ⑩ イギリスの労働市場や企業の人材マネジメントは 40 年間に激変している。また、性別や職種など属性により、労働条件や労使関係の仕組みが異なっている。一国の中に多様な実態や制度があるため、どこに焦点をあてた考察なのか留意がいる。

5. 第5章 アメリカの報酬決定—市場志向的システムの再編

- ① 米国の報酬決定は、外部労働市場での世間相場水準を重視した市場志向性を特徴とし、市場と組織の緊張関係を制度的に翻訳するあり方がその理解の核心となる。
- ② 職務評価のポイントよりも市場価格によって職務価値を捉える傾向が近年ではより鮮明になっており、報酬決定の構造的な市場化が進行していることを示している。
- ③ 報酬制度の設計と運用では、各等級に設定される給与レンジを市場水準と連動させつつ、昇給マトリクスとエクイティ調整で市場との乖離を補正する仕組みが形成されてきた。
- ④ 近年では、役割（Role）、職群（Job family）、職務レベル（Job level）といった制度的枠組みが、市場と組織を接合する翻訳装置として重要な位置を占めるようになっていく。
- ⑤ 職務はベンチマーキング上の参照基準として存続する一方、役割は業績管理やスキル／コンピテンシーと結びついた管理概念として機能し、職群と職務レベルは両者を接合する位置づけにある。
- ⑥ 最近のスキルベースの動向では、学歴要件の撤廃が進む一方、スキル検証や制度整備はこれまでのところ限定的である。
- ⑦ 給与透明化法（Pay Transparency Laws）は、市場価格を前提とした報酬決定に対し、説明責任と内部的整合性の確保を要請する新たな動向と位置づけられる。

参考文献

日本語文献

- 石田光男・樋口純平（2009）『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房。
- 石田光男・篠原健一編著（2010）『GMの経験—日本への教訓』中央経済社。
- 梅崎修（2008）「賃金制度」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版 所収。
- 遠藤公嗣（1999）『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 篠原健一（2024）「アメリカにおける COLA（Cost of Living Adjustment）の歴史的経緯と近年の動向」『日本労働研究雑誌』No.772, pp.65-76.
- 西村純（2026）「大企業における賃金決定の実態—賃金制度と賃上げに変化は生じているのか？」『日本労働研究雑誌』No.787, pp.35-48.
- 濱口桂一郎（2009）『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 濱口桂一郎（2021）『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』岩波新書。
- 樋口純平（2011）「成果主義の賃金改革と 2 つの労働市場」『日本労働研究雑誌』No.611, pp.38-48.

労働政策研究・研修機構編（2017）『現代先進諸国の労使関係システム』第3期プロジェクト研究シリーズ No.5.

労働政策研究・研修機構（2022）『企業の賃金決定に関する研究』労働政策研究報告書 No.212.

外国語文献

Armstrong, M. & Brown, D. (2017) “Job Evaluation Versus Market Pricing: Competing or Combining Methods of Pay Determination?”, *Compensation & Benefits Review*, 49(3), pp.153-160.

Gerhart, B. (2022) *Compensation (14th)*, McGraw-Hill Education.

Granqvist, L. och Regnér, H. (2016) “Sifferlösa avtal och andra avtalskonstruktioner”, SACO.

Katz, H., C. & Darbishire, O. (1999) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Cornell University Press.

Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment Systems: Micro foundations of Social Diversity*, Oxford University Press.（宮本光晴・久保克行訳（2007）『雇用システムの理論—社会的多様性の比較分析』NTT 出版）

Rubery, J. et al. (2021) “Minimum Wages and the multiple functions of wages.” In Dingeldey, I., Grimshaw, D. et al. eds. *Minimum Wage Regimes*, Routledge.

第1章 ドイツ企業の報酬に関する制度的構造・サラリーサーベイ・学術文献・近年の状況に関する調査報告

第1節 はじめに:本稿の目的と構成

本稿では、ドイツ企業の報酬に影響を与える制度的枠組みを概観したうえで、ドイツ企業の報酬にかかわるサラリーサーベイと学術文献その他に関する全体的なレビューを行う。これらを通じドイツ企業が歴史的に発展させてきた報酬プラクティスに関し、これに影響を与える制度的枠組みを理解したうえで、いかなる実務的・学術的な知見が積み重ねられてきたのかを検証する。この作業により、ドイツ企業が報酬プラクティスを構築するにあたり、いかなる基本原理を重視しているのか、そしてこれがドイツ企業の報酬水準の状況といかなる関係を有しているのかを見出そうとする。この際、ドイツ国内のサラリーサーベイの特徴やこれにかかわるステークホルダーおよびそのネットワークの役割にも注目する。

本稿では、まず第2節でドイツ国内における被用者の報酬に影響を与える制度的な枠組みを説明する。ここでは、第1に、法定最低賃金制度および産業協約の概要とその昨今の時期における報酬額引き上げに果たしている影響力を説明する。第2に、これらの集権的な制度によらず各企業が設ける人的資源管理（HRM）の枠組みで労働条件が決定される協約外職員としてのマネジャー層を含む従業員層である協約外職員に適用される報酬システムの概要を説明する。続く第3節と第4節ではそれぞれ、ドイツ国内のサラリーサーベイの種類、そして、コロナ期直前のドイツ企業の報酬システムを扱った実証研究について概観する。この際、最低賃金や産業協約の適用を受けない協約外職員の報酬システムに焦点を絞り議論を行う。この理由は、同従業員層の報酬が企業内で決まるため、その情報が産業協約のような公開されている情報では知りえないことにある。学術研究に関しては主に、企業レベルで行われた実証研究を中心とする文献を概観し、冒頭の課題に接近しようと試みる。そして第5節では、主に報道と最近の聞き取り調査から得られた情報に基づき、2025年内におけるドイツ企業の報酬システムのいくつかの変化について説明する。最後に第6節では、本稿全体を通じて浮かび上がったドイツ企業の報酬システムを支える基本原理とその今日における含意を論じる。

なお、本稿では第2次世界大戦以降の時期についてドイツに関する事項に言及する場合、一貫してドイツ連邦共和国における事象のみを論じる。

第2節 ドイツ企業の報酬をめぐる制度的な枠組み：法定最低賃金・産業協約・協約外部門

1. 報酬決定における法定最低賃金と産業協約との関係

ドイツ国内では産業別労組と産業別使用者団体が集権的団体交渉を通じて産業協約を締結してきた¹。産業協約には2種類ある。そのひとつが報酬協約（*Entgelttarifvertrag*）であり、各産業で共通の報酬額の最低水準を連邦州別に定める。もうひとつは基本協約（*Manteltarifvertrag*）である。同協約は、雇用関係の開始と雇用関係の終了、有給休暇の期間、労働時間の扱い、病欠時の報酬支払いなどにわたる、雇用関係に関する幅広いルールを定めるものである。本稿では産業協約に言及する場合、原則として前者の報酬協約に限定して議論を進める。

産業協約が適用されるのは原則として、使用者団体に加盟する企業に勤務する非マネジャー層の産業別労働組合員だけである。マネジャー層は原則として、「協約外」の報酬を使用者との交渉により合意することになる²。

産業協約は特に第2次世界大戦後の時期に被用者の報酬水準を引き上げる最も有力な制度的枠組みとして機能してきた。使用者団体と労働組合との間の団体交渉で大部分の被用者の報酬額の最低水準を決定するというドイツ産業界の原則は、長く「協約自治（*Tarifautonomie*）」として知られてきた。第2次世界大戦後のドイツ経済の変容と労使関係の変化との関係を論じた朝日（2022）によれば、この制度的枠組みはドイツ経済の「グローバル期」が始まったとされる1990年代の直前まで有効に機能してきたとされる。

一方で、1990年代以降、産業協約が適用される従業員比率も企業数も年々落ち続けている。ドイツ連邦統計局の公式発表である *Statistisches Bundesamt (2025)* によれば、産業協約が適用されるドイツ国内の被用者の比率は2025年春にはついに半分を下回り、49%にまで落ち込んだ。この比率は産業間でも差があり、公的部門では100%を維持しているが、農業・林業・漁業では11%程度にとどまる。

この背景には、ドイツ企業の経営者の団体交渉に関する態度の変化が大きく作用している。朝日（2022）の説明を要約すると、グローバル期の到来を契機とした国際的競争の激化により、ドイツ企業がより高い事業上の柔軟性を求めるようになり、使用者団体は労働組合に対

¹ ドイツの産業協約の概要、および同協約が2010年代までにドイツ企業に勤務する従業員の報酬水準の決定に果たした役割に関する詳細は、岩佐（2015）を参照のこと。

² ドイツ企業内で誰がマネジャー層（*Führungskräfte*）に相当するかを識別する基準は、以下の三つである。第1は、当該企業により統一的に採用された全管理層を包摂する役職評価に基づく社員格付けを受けていることである。この社員格付け自体は、産業協約および公的な職業資格とは直接的な関係を持たないことに注意されたい。第2は、後に説明する協約外職員として雇用されていることである。協約外職員になると報酬額のみならず、マネジャーとしての共通の報酬システムが適用される。協約外職員の全てに企業マネジメント上の権限が与えられているわけではないが、最上層のマネジャーを含め、マネジャーはすべからず法律上、協約外職員である。第3に、経営組織法が定める「管理職員」として使用者に認定されていることである。管理職員は、要約すれば *Exempts* のことである。大企業の多くでは、管理職員を、連結決算の対象となる全企業グループレベルのマネジャーである上層マネジャーと本社事業所を含む事業所レベルのマネジャーを通常の管理職員として区別して人事管理する。

し、高い労働コストの原因となってきた産業協約の規制緩和ないしは撤廃を求めるようになった。労働組合がこれを拒むと、多くのドイツ企業の経営者が使用者団体から脱退した。加えて、国際的競争の激化を乗り切るためにドイツ企業がリストラを推進したことにより、ドイツ国内での失業者数が増大した。これらが決定的な圧力要因となり、労働組合も使用者団体の規制緩和に関する要求を受け入れるようになったのである。

この結果、1990 年代後半以降、産業協約で定められた報酬水準を経営状況次第で引き下げることを可能にする開放条項（*Öffnungsklausel*）が産業協約に導入されるようになった。一方で、これ以降も中小零細企業を中心に多くのドイツ企業が使用者団体からの脱退を続けた。また、産業別労働組合から脱退する被用者も増え続けた。

この結果、ドイツ国内の報酬水準の決定において産業協約が有する影響力と、この影響力が及ぶ企業及び被用者の数と比率は、着実に低下してきた。また、産業協約の影響下からは離れ、各企業の経営陣が企業別協約を産業労組と締結するという、協約レベルの個社化の事例も少しずつだが増えてきた。これと関連し、岩佐（2015）では 1990 年代から 2010 年代まで続いた使用者側による産業労働組合と協約自治体制に対する攻撃により、産業協約がドイツ企業の報酬決定にかかわる役割をどのように段階的に低下させていったのかに関する歴史的なエピソードが多く紹介されている。

この状況に対抗し、被用者の貧困化を防ぐために、ドイツ政府は 2015 年より法定最低賃金を導入した。従って、非マネジャー層の報酬額の最低水準は、もはや労組と使用者団体による集団的労使交渉でなく、政治的に決められ、定期的に引き上げられるようになった。一方でこの政治的決定により、1990 年代直前までドイツ国内の報酬決定に圧倒的な影響力を有した協約自治体制は、事実上過去のものになった。

図表 1-1 を見ると、2025 年までに頻繁に、かつかなりの引き上げ率で法廷最低賃金が引き上げられたことが分かる。一方で、岩佐（2025）によれば、このような引き上げは、前の連立政権（社会民主党・緑の党・自由民主党によるいわゆる「信号政権」）の末期になると、経済的な合理性に基づいたものというよりあくまで政治的な利害で実現したとされる³。

³ 詳しくは、田中洋子編著（2025）『動く、ドイツ：生活と仕事を支える 10 の改革』晃洋書房、第 7 章を参照のこと。

図表 1-1 独の法定最低賃金の推移（時給ベース：ユーロ）

	最低賃金額	対前年上昇率
2015年1月	8.5	
2017年1月	8.84	+4.0%
2019年1月	9.19	+4.0%
2020年1月	9.35	+1.7%
2021年1月	9.5	+1.6%
2021年7月	9.6	+1.1%
2022年1月	9.82	+2.3%
2022年7月	10.45	+6.4%
2022年10月	12	+14.8%
2024年1月	12.41	+3.4%
2025年1月	12.82	+3.3%
出所：Statistisches Bundesamt（独連邦統計局）		

なお、筆者が直接確認した法定最低賃金の適用事例として、ワーホリの枠組み内でフランクフルト市内の飲食店で勤務した、筆者の前々任校の学生の報酬を挙げる。筆者がこの人物に対し 2016 年内にインタビューを実施した際に、飲食店の使用者と結んだ労働契約を閲覧する機会を得た。これによると、報酬額は法定最低賃金の額ぴったり（当時は時給 8.5 ユーロ）で支払われるとあり、実際に給与明細もその通りに記載されていた。同人物によると、同じ職場の同僚も全く同じ待遇とのことであった。このように、産業協約が適用されない零細飲食店のような職場では、法定最低賃金は被用者の所得の最低水準を着実に支えているのである。

2. 産業協約はどのように報酬グループを分類するのか

ドイツの産業協約は同一産業で勤務する被用者の従業員グループ別に最低報酬水準を定める。伝統的には、公的な職業資格の取得を条件として行われる被用者の現業労働者と職員の区別、職員の技術系と事務系の区別を基準に報酬グループが区分されてきた。この上で、各報酬グループにいくつかのランクが設けられ、これに従い最低報酬額の月額が賃金表・俸給表の形で決められる。ベースアップは年次の産業別交渉で取り決められ、この際にはインフレ率とドイツの労働生産性（一人当たり GDP）の対前年度比での伸び率が引き上げ率の決定で参照されるべき指標とされる。

前述したように、ドイツ全体では産業協約の報酬決定における影響力は以前に比べると大きく低下している。だが、ドイツの輸出競争力を支える主要産業である化学産業に属する BASF 社、バイエル社（Bayer）、エヴォニーク社（Evonik）といった大企業、また金属・電機産業に属する完成車メーカーであるメルセデス・ベンツ社（Mercedes-Benz）、BMW、および総合技術企業のジーメンス社（Siemens）といった大企業に勤務する協約外職員以外の被用者の最低報酬水準は、今日も産業協約によって下支えされている。このため、少なくとも両産業についてはどのように報酬グループを決定しているのかを確認する必要がある。

まず、ドイツを代表する重要産業の一つであり、俸給グループの決定において伝統的な基準に比較的忠実な化学産業の産業協約でどのようにして報酬グループが決定されているのかを、化学事業に従事する技術系の職員グループに限定して検分してみる。図表 1-2 に、大卒未満の職員に適用される報酬グループである E6-E11 のみに限定しその概要を示す。

図表 1-2 化学産業の産業別協約における報酬グループのその適用要件 (E6-E11 のみ)

報酬グループ	適用条件
E6	3年間の職業教育を修了した者、あるいは職場での経験年数を通じてこれと比較しうる能力を示している被用者。例えば、化学生産助手、製薬生産助手など。
E7	当該被用者がE6を超える能力を有し上司の指図でこれに対応した業務を遂行できること。例えば、化学実験助手として日常的な分析、職場で採用されている方法で実験の準備と手順を整える作業など。
E8	E7の職業能力に加えて日常的に困難な業務を自律的に遂行できること。加えて職場での追加的な職業訓練で当該業務を遂行する特別なスキルを身に着けていること。多くの場合はE7での長期間の勤務経験を有すること。例えば、分光計やガスクロマトグラフ、多段階の試料検査機器などの複雑な機器の操作などの業務など。
E9	E8に加えてより要求水準の高い事務系の、あるいは技術系の分野における諸業務を上司の指図で遂行できること。そしてこれに必要なスキルを役職・任務に対応した再訓練・継続訓練で獲得しているか、各業務に対応した専門的なスキルとして獲得していること。例えば、生産・実験プロセスの作業手順の改定、生産監視業務での最適化作業、管理的業務におけるそれなど。
E10	高度な技術的任務を一般的な指示のもと、自律的に遂行できること。このために化学技術者あるいはそれに比較しうる職業能力を追加的な職業訓練で獲得していることが必要である。例えば、試料分析や化学合成の専門知識と結びつけながら新しい検査プロセスあるいは検査手法を最適化あるいは発展できる能力、パイロットプラントで製品の管理検査プロセスを監視できる能力など。
E11	優秀な成績で専門大学入学資格を獲得し、エンジニアないしは化学実験助手として、部下のマネジメント責任や担当部署に関する予算の管理責任を伴う高度な追加的業務を遂行していること。
GCDh (ドイツ大卒化学者協会) のHP (https://www.gdch.de/ausbildung-karriere/karriere-und-beruf/gehaltsinformationen/einstiegsgehaelter.html : 2025年11月25日閲覧)	

ここからは、取得した公的な職業資格、就職後の追加訓練で身に着けたスキル、任務あるいは役職の自律性と困難度、勤務経験などの複数の要素を総合的に加味して当該被用者の報酬グループを決めていることが分かる。一方で、実際に企業内で誰がどの報酬グループに属するかに関する判断の妥当性の担保は、企業組織の運営に関する規則を定めた経営組織法 99 条の定めに基づいて確保される。すなわち、使用者は当該被用者を雇用する前に、役職・任務・報酬グループに関する情報を明記したうえで、経営組織法上の被用者代表であり労使協議の当事者となる従業員代表委員会 (Betriebsrat) に通知する。この妥当性を従業員代表委員会で検分し同意した後、すなわち、労使間での手続き的公正を確保したうえで当該被用者の雇用と報酬グループが正式に確定するのである。

次に、自動車産業・電機産業・工作機械産業という、化学産業と並びドイツの主要な産業に適用される金属・電機産業の産業協約を検分してみる。ここでは、メルセデス・ベンツ社やロバート・ボッシュ社をはじめとする自動車産業の重要企業が集中するバーデン・ヴュルテンベルク (Baden-Württemberg) 州のそれに焦点を当てる。

図表 1-3 は、2015 年 4 月より同州で適用されている金属・電機産業の産業協約の報酬グループに関する情報を要約したものである。同表の 2 列目に各報酬グループに対応した「職務・役職評価合計点」について特に以下の事項を説明しておく必要がある。

まず、バーデン・ヴュルテンベルク州の金属・電機産業部門の労働組合（IGM）と使用者団体（Südwestmetall）は、2000 年代中旬から、被用者の報酬に関しては、従来の報酬協約に代わり、報酬枠組み協約（Entgeltrahmen-Tarifvertrag）を締結するようになった。主な変更点は、従来の現業労働者と職員で区別していた報酬協約を一本化すること、そして、職業資格や職業経験を中心とした伝統的な基準に基づく報酬グループの決定を、点数法に基づく職務・役職評価による決定に置き換えることである。

図表 1-3 の出所である IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2021)によれば、報酬グループ決定の基準となる職務・役職評価の項目の第 1 は職業知識と職業能力（現場での OJT の長さと内容、職業教育の種類と長さ、専門大学・総合大学修了資格、勤務年数から構成される）であり、最大で 37 点が配点される。第 2 は思考力の高度さであり、最大で 20 点が配点される。第 3 は職務・役職の裁量度あるいはマネジメント責任の大きさであり、最大で 17 点が配点される。第 4 は求められるコミュニケーション能力の高さであり、最大で 13 点が配点される。第 5 は部下に対するマネジメント責任の範囲の広さと困難度の度合いであり、最大で 7 点が配点される。このほか、肉体の負担にかかわる報酬の加算指標も存在するが、ここでは説明を省略する。

図表 1-3 Baden Württemberg 州の金属・電機産業の産業協約(ERA)に基づく報酬グループ別協約月給額
(2025 年 4 月 1 日～)

報酬グループ	職務・役職評価合計点	協約月給額
1	6	2,658.00ユーロ
2	7-8	2,730.00ユーロ
3	9-11	2,873.50ユーロ
4	12-14	3,017.00ユーロ
5	15-18	3,197.00ユーロ
6	19-22	3,376.50ユーロ
7	23-26	3,592.00ユーロ
8	27-30	3,843.50ユーロ
9	31-34	4,095.00ユーロ
10	35-38	4,364.00ユーロ
11	39-42	4,651.50ユーロ
12	43-46	4,975.00ユーロ
13	47-50	5,298.00ユーロ
14	51-54	5,621.50ユーロ
15	55-58	5,944.50ユーロ
16	59-63	6,340.00ユーロ
17	64-96	6,699.00ユーロ
出所：IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2021), Entgeltrahmenvertrag für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-WürttembergおよびIG MetallのHP (ERA-Monatsentgelte und Ausbildungsvergütungen)に基づき筆者作成。		

同協約では基本給に関する規定に加えて個人業績給（*Leistungsentgelt*）の扱いが明記されたことも大きな特徴である。この趣旨を要約すると、基本給に上乘せする個人業績給を使用者側と従業員代表委員会との間で合意に基づき支払うということである。この際、個人業績給の運用システムとして、上司による個人業績評価、業績指標の達成状況の測定に基づく評価、目標管理による個人目標の達成度の評価いずれか、あるいはその組み合わせが挙げられた。ただし、その具体的な運用システムの確定は、企業内の労使合意に委ねられた。一方で、個人業績給は平均して、基本給の 15%を目安とする旨が明記された。

使用者団体と労働組合それぞれの政治的立場とは独立に上記の報酬枠組み協約がもたらしたドイツ労使関係史上の 2 つの歴史的意義を指摘すると、以下のようである。

第 1 に、職業教育の種類ではなく、当該被用者が担当する「職務・役職の価値」が、団体交渉による雇用関係上のルールである産業協約においても報酬グループを決定する唯一の基準となった。しかも、価値を測定するために使われる手法として分析的職務評価を用いた得点法が選択されている。この点において、原則として個別人事が適用される協約外職員の報酬ランクの決定の在り方と変わらない。

第 2 に、基本給最低額に上乘せする個人別の加給部分の扱いが変わった。以前はこれを協約外加給（*übertarifliche Zulage*）などと呼んできた。この扱いは以前も労使合意で規則化されていたが、使用者側の自由意思に基づく給付（*freiwillige Leistung des Arbeitgebers*）として認識されてきた。この協約外加給は職員層に対しては、勤務年数に応じて増額され給付されることが一般的であった。これにより、協約部門の職員層の報酬も事実上年功的に運用される結果を招いていた⁴。

これに対し、報酬枠組み協約では協約外加給が明確に「個人業績給」と定義された。その算定の根拠となる使用者側による個人業績の測定方法も明記された。これにより、協約が定める最低報酬額を上回る個人的な加給部分は当該被用者に対する個人業績の判断で使用者が決定する「成果給」であることが明確化された。

このような形での役職評価と成果給が産業協約内の正式なルールとして取り入れられた背景として、1990 年代後半からのグローバル標準の社員格付けと個人業績の測定に基づく成果給が浸透し、HRM においてこれらの影響力が拡大したことが作用していたことが挙げられる。これにより、労働組合側も使用者側と同じ土俵の上で報酬グループをめぐる議論を進める必要性を認識するようになった結果ではないかと考えられるのである。

なお、最近の時期に、労働組合と従業員代表委員会が、使用者サイドの使うロジックと概念を共有したうえで雇用関係上の新しい規則を作るための労使間の話し合いに臨む姿勢が強化されていることは、石塚（2025b）による工作機械企業の事例研究でも紹介されている。

⁴ この事実関係について、筆者が石塚（2018）、同（2021）、同（2024b）の事例研究の対象となった化学企業 X 社に勤務した多数の職員の人事ファイルで確認済み。なお、梅村（1971）や小池（1981）により早くから指摘されてきた欧米企業におけるホワイトカラーに対する年功主義的な報酬支払いの理由は、ドイツ企業に関してはこのような協約外加給の給付プラクティスによりある程度説明できる。

一方で、報酬枠組み協約の導入が労働組合側の使用者団体に対する一方的な譲歩を意味しないことは、以下の事実によって確認できる。第 1 に、職務・役職評価において職業知識と職業能力に最大の配点が与えられ、その中でも公的な職業教育（Ausbildung）に最大の配点が与えられている。この際、入社前の当該職業資格の取得に要する年数、ならびに入社後にこれに追加して得た職業資格の取得に要する年数の長さが配点の高さを決定する。ここからは、任務・役職の重要性が報酬グループの決定の唯一の基準とされた新システムの下でも、職業資格の種類が考慮される範囲が確保された状況が見て取れる。

また、総合大学卒業者も報酬グループの中に位置付けられたことで、少なくとも最底辺のマネジャーの報酬最低額に関しては、団体交渉を通じて IGM が影響力を行使する余地を残したことが分かる。実際に、図表 1-3 に示された報酬グループのうち、16 と 17 の月額ベースでの最低報酬額は 6,000 ユーロを大きく超えており、経験則的にもマネジャーの最低報酬額として遜色ない金額である。

IGM は、金属・電機産業の産業労組として産業内の全被用者の労組であることを標榜している。このため、報酬枠組み協約の下で、一般的には使用者側に属するとされるマネジャー層に対しても一定の政治的影響力を残すことに成功したことは、同労組にとって大きな意味を持つ。実際に、*Stuttgarter Nachrichten* (5.3.2025) では、世界的にプレゼンスが高い完成車メーカーであるメルセデス・ベンツ社の社員格付けで最下層のマネジャー（取締役会が第 1 層のマネジメント・レベルにおけるマネジャーであるとする）と、第 4 層のマネジメント・レベルに格付けされるチーム長あるいは Team-Leiter のこと）とされる E4 のグループは、報酬枠組み協約の報酬グループに包摂されていると説明される。

「個人業績給」についても、使用者側の主張に沿った形で「成果給」としての扱いを認める一方で、その中長期的な平均額を基本給額の 15% 程度で支給するように協約中で明記している。このため、使用者側がこの報酬部分の全報酬に占める割合を無制限に高め、個人業績給を無制限に引き出させる道は閉ざされている。また、原則としては変動給である個人業績給額を基本給額の 15% に抑え込むことで、基本給を中心とする安定した報酬給付システムが確保されているとも解釈できる。

バーデン・ヴュルテンベルク州の金属・電機産業の報酬枠組み協約の検討からは、以下のことが浮かび上がったと考えられる。すなわち、一方では企業経営のグローバル化を背景とした使用者側の圧力に対応する形で、グローバル標準に即した方法で報酬グループを決め、かつ成果給としての個人業績給で協約外加給を正式に定義することが認められた。この反面で、公的な職業教育が報酬グループの決定で最重要な役割を果たす余地を残し、かつ個人業績給が全報酬額の決定で果たす余地を制限することで安定的な報酬給付が保証された。これは、グローバル標準の人事管理の手法とドイツの伝統的な雇用関係上のルールを融合させた形での、産業協約のハイブリッドな変化の結果であると解釈しうる現象である。この意味で、宮本(2014)の説くようなハイブリッド・モデルを伴う変化が、ドイツの集権的な雇用関係に

基づくルール作りでも観察されるようになったといえる。

一方で、インターネット上の情報から知る限り、バーデン・ヴュルテンベルク州以外の金属・電機産業の報酬枠組み協約で、同州と同様の分析的職務評価に基づく報酬グループの決定を行っているのは、同州と並び、**Siemens** や **BMW** といったドイツ有数の有力企業が立地するバイエルン州のみに限られる。つまり、このような報酬グループの決定方式は、グローバルな事業展開の重要性が極めて高く、これを意識した雇用関係上のルールを適用することに対する使用者側の利害が特別に強い地域でのみ採用されている。従って、産業協約による報酬グループの決定に用いられる手法は、当該産業協約が適用される各地域のビジネス環境の特性に対応し、それぞれの州で適合的な方式で行われ続けることが予想される。

3. 協約外職員における報酬決定の仕組み

マネジャーの報酬額は、後述する化学産業の大卒職員俸給協約と、金属・電機産業の産業協約が一部の完成車メーカーにおける最下層のマネジャー層の報酬最低額を決定しているという上述のプラクティスを除くと、法律および集権的労使交渉に基づく雇用関係上のルールの影響を一切受けない。というのも、マネジャー候補である大卒の新卒社員は通常、遅くとも入社後数年すれば「協約外職員 (**Außertarifliche Angestellte**)」としての報酬額を適用される。これにより、産業協約に準拠した報酬システムからは切り離される。そして、雇用関係上の基本的なルールとして、使用者との間で個別の「協約外労働契約 (**Außertariflicher Arbeitsvertrag**)」を締結して勤務することになる。

大企業に勤務するマネジャーは労働法制上、全てが協約外職員である。そして、基本的には、いったん締結した協約外労働契約が、そのまま当該マネジャーの勤務期間中の雇用関係の基礎となる基本規則として維持されることになる。

マネジャーは、自らの管理調整活動を通じ経営陣が策定した企業戦略を実現する従業員層として、極めて重要な役割を果たす。このため、産業別労組の影響を受けない協約外部門の従業員として、企業内の人的資源管理 (**HRM**) の枠組みで構成される労働条件のもとで勤務することになる。この原則に基づき、その報酬額は使用者との個別の交渉に基づき決定されるというのが建前である。石塚 (2008b) によると、労働法上は、協約外職員と外的に認定されるための条件は、産業協約で保証される最高報酬額を少なくとも 10~20 数パーセント上回る報酬を受け取っていることとされる。この基準を満たさない場合、産業別労働組合が当該被用者を協約外職員とはみなさないだけでなく、産業協約の適用下、あるいは産業別労働組合の組織化の対象であることを使用者側に対し主張するリスクが生じることになる。

この職員層の報酬額が使用者との個別交渉で決まるという原則とは独立に、大企業では協約外職員には各自が担当する任務・役職の評価に対応した共通の俸給ランクが設定されている。このため、各職員が使用者と個別交渉を行い、この基準から逸脱した報酬額を獲得する余地は、個社レベルではまずない。このような任務・役職の評価は、ヘイ社 (**Hay Group**: 現

在はコーン・フェリー社に統合されている)のような世界的に普及している人事コンサルティング企業が提供する点数法に基づくソリューションを応用・アレンジして行う場合もあれば、自社で開発した定性的な側面も考慮した独自のソリューションで行う場合もある。石塚(2016)、同(2025a)によれば、バイエル社、ドイツテレコム社(Deutsche Telekom)、コベストロ社(Covestro)、エヴォニーク社、バイヤースドルフ社(Beiersdorf)などがヘイの役職評価を採用する一方、BASF 社が STRATA、SAP 社とジーマス社などが自社基準を採用していたことが報告される。また、最近の時期には、後述のサラリーサーベイの項目で説明するドイツ発祥の企業であるキーンバウム社が提供する KRIEM というソリューションで協約外職員の役職評価を行う企業もみられるようになった。一方で、筆者はこれまで、マーサー社の役職評価ソリューションを全面的に導入した事例を確認していない。筆者のこれまでの部分的な知見から判断すると、同社のサービスは主に、特に海外子会社のマネジャーなど、自社内の基準だけでは役職評価が難しい従業員層の報酬設定に関するベンチマーキングに限定して使われることが多いようである。

協約外職員としての労働契約を付与されると、大体の場合は、上司による業績査定に基づき毎年引き上げられる基本給、変動給であり Short Term Incentive (STI) である年次ボーナス(目標管理制度による個人目標達成度、あるいは上司による個人業績の主観的な査定、あるいは個人業績に基づかない全社・部門単位での利益指標に基づいて支給される)、そして、企業の中長期的な成長と結びつけられた Long Term Incentive (LTI) としての自社株式あるいはその配当額に連動した金銭的なインセンティブが付与される。

大企業で協約外職員に与えられる特別なフリンジベネフィットとしては、社用車の貸与や、公的年金とは別途の企業年金(かつては役職と勤務年数に応じた確定給付年金が多かったが、最近では使用者側が最低運用利率を保証した確定拠出年金が増えている)の付与などが挙げられる。一方、中小零細企業では、生命保険を中心に外部業者が提供する各種の金融商品に使用者側が保険料の過半を負担することで、企業年金を代替することが多い⁵。

このほか石塚(2025a)では、聞き取り調査の結果に基づき、協約外職員に対して行う定期的な長期勤続表彰式の際に何らかの記念品や特典を贈るプラクティスがフリンジベネフィットとして残っていることが報告される。なお、ドイツ企業の使用者の間で「経営共同体」としての意識が強かった時期には、各職員に子供の出生時、結婚記念日などを迎えたときには、経営陣からの祝福の手紙と贈り物が贈与される慣行も観察された。

注意されるべきは、「協約外」の扱いを受けることとは、産業協約で保証される給付の適用がないことを意味しないことである。逆に、企業側が被用者に対して行う全ての給付において、産業協約が適用される被用者層のそれを下回ることは許されない。従って、産業協約で休暇手当(Urlaubsgeld)、財形貯蓄補助(Vermögenswirksame Leistung)などの社会政策

⁵ この事実関係に関する情報は、筆者が 2024 年 3 月 7 日に VAA(後述)のケルン本部の長と行ったインタビューで得た証言に基づく。

的な性格を持つFRINGEベネフィットが保証された場合、協約外職員もこれが適用されるか、あるいはこれと同等とみなされる給付を企業内で受ける⁶。また、協約部門で一般的なクリスマス手当（Weihnachtsgeld: 月給一か月分として支給されることが多い）は、上記の協約外労働契約では支給されない旨が明記されることもあるが、これを代替する給付として年次ボーナスが支給される。

産業別労組は産業別使用者団体との年次の交渉で、インフレ率や労働生産性の上昇分を指標として産業協約で定められる最低報酬額のベアを取り決める。協約外職員に関しては、原則としてはこの適用は受けない。だが、企業実務においては、後述の管理職員以外の協約外職員については従業員代表委員会が、そして、経営組織法の定めにより管理職員と認定されている協約外職員については管理職員代表委員会が、企業内で使用者サイドとの交渉を行い、大体の場合、各産業の産業別協約で取り決められたベアの引き上げ率の適用を協約外職員についても認めさせている。

また、昨今の急激な物価上昇に対し、大企業においてはインフレ調整のための一時金が支給された。これは協約外職員も例外ではなく、企業によっては 2024 年内に複数回、同職員層に対してこのような一時金が支給された⁷。

協約外職員の基本給は 1990 年代後半以降、ドイツ企業が HRM システムの構築においてグローバル標準への準拠の傾向を著しく強くしたことにより、ジョブグループごとに括られた役職グレード別の俸給バンドで上限と下限が決められる、レンジ給の仕組みが導入されることが増えた。これに関しては、石塚（2008a）、同（2008b）、同（2009）が事例研究に基づき詳しい経緯と新しい報酬システムに関する情報を提供している。隣り合う役職グレードの俸給バンドは、筆者が 2002 年から今日まで聞き取りや文書館調査で把握した範囲では、15% から 50% の範囲で重なっている。

もっとも、2010 年代以降は仕事の機能的柔軟性⁸を確保するためにブロードバンディングが進み、俸給バンドの数が減らされた。この時期になるとジーメンス社ではさらなる機能的柔軟性の追求の観点から、マネジャーを含む協約外職員の俸給バンド自体が廃止された。この代わりに、初任給額のみが定められ、あとは上司の主観査定で年次の積み上げ方式で昇給する仕組みとなった⁹。また、BASF 社でも、2023 年以降は各役職グレードの俸給バンドの下限額のみが定められ、あとは役職グレードの変更がなくても、査定次第で無限に上昇する

⁶ この事実関係について、筆者が石塚（2018）、同（2021）、同（2024b）の事例研究の対象となった化学企業 X 社に勤務した多数の職員の人事ファイルで確認済み。

⁷ 例えば、化学企業 BASF 社では 2024 年内にエネルギー費用を中心に物価が急激に上昇した結果、協約外職員にも 2 度、インフレ調整のための一時金が支給された。この事実関係に関する情報は、筆者が 2025 年 9 月 26 日に同社のルートヴィヒスハーフェン本社事業所で同社の管理職員代表委員会の代表及び前代表から得た証言に基づく。

⁸ ここで意味する機能的柔軟性（functional flexibility）に関しては、J. アトキンソンの提示する概念を想定している。詳しくは、例えば、Atkinson（1984）を参照のこと。

⁹ この事実関係に関する詳細については、石塚（2025a）を参照のこと。

仕組みになった¹⁰。つまり、基本給に関しては、グローバル・スタンダードの HRM および成果型報酬制度が導入される以前の時代の報酬プラクティスに逆戻りしたといえる¹¹。この問題はのちの第 4 節で詳細に論じられる。

協約外職員は、工場長など事業所レベルでのマネジャーとしての役職に昇進すると、経営組織法上の「管理職員 (leitende Angestellte)」としてのステータスを与えられる。これにより、適用される俸給グレードとボーナス支給額の幅が引き上げられる一方で、労働時間の縛りを受けない Exempts の扱いを受ける。

さらに、管理職員が企業グループ全体レベルのマネジャーとしての役職に昇進すると「上層マネジャー (Obere Führungskräfte)」という企業内ステータスを与えられ、さらなる俸給グレードの引き上げとボーナス支給額の幅の拡大が認められる。なお、上層マネジャーは、1970 年代までのドイツ企業でマネジャーの認定条件とされた「署名権 (Prokura)」をもれなく与えられる。

上層マネジャーを含む管理職員は法律上、「被用者にあらざる者 (Nichtarbeitnehmer)」とみなされる。このため、経営組織法が定める被用者利益代表である従業員代表委員会によっては、従業員利益が代表されない。だが、管理職員代表委員会法 (Gesetz über Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten: SprAuG)」に基づき、管理層職員代表委員会 (Sprecherausschuss der leitenden Angestellten) を通じてその従業員利益を代表できる¹²。各企業の従業員代表委員会は、産業協約の適用下にある被用者の具体的な労働条件に関する共通のルールである事業所協定 (Betriebsvereinbarung) を使用者側と交渉し締結できることはよく知られている。これに対し、管理職員代表委員会は、管理職員と認められたマネジャーの具体的な労働条件に関する共通のルールである管理職員代表委員会指針 (SpA-Richtlinie) を同様に締結する権限を有する。

上記でマネジャーを含む協約外職員の報酬額の底上げが協約部門でのベアやインフレ調整のための一時金の支給とほぼ連動して行われていることを言及した。これが実現している背景には、管理職員代表委員会がマネジャー層の利益代表として使用者側と報酬水準を含む幅広い労働条件について日常的に労使協議を行っていることがある。つまり、協約部門に属する被用者については従業員代表委員会が、そして管理職員であるマネジャー層については管理職員代表委員会が、企業内での報酬事項に関するルールを使用者側と取り決めているのである。なお、企業によっては従業員代表委員会と管理職員代表委員会が協力してリストラ対策やマネジャーの報酬システムの形成などについて使用者側と交渉する状況が観察される¹³。

¹⁰ 筆者が 2023 年 3 月と 2025 年 9 月に BASF 社の管理職員代表委員会の長から得た証言。

¹¹ グローバル期以前のドイツ企業の報酬システムの年功主義化に関する実証分析については、石塚 (2016) および同 (2024b) を参照のこと。

¹² 管理職員代表委員会に関する詳細は、石塚 (2008b)、第 3 章を参照のこと。

¹³ 化学企業 BASF 社がその典型的な例である。これについて、同上書、第 5 章を参照のこと。

大体的場合、上層マネジャーを含む管理職員とそれ以外の協約外職員の報酬システム自体は共通している。異なるのは役職ランクに応じた基本給額の最低額あるいはレンジの上限、目標ボーナス額 (Zielbonus) の基本給総額に対する比率、自社株式に連動した給付の範囲 (適用される株数など)、社用車の扱い (大企業では普通の協約外職員と管理職員には社用車が貸与、あるいはオプションとされるのに対し、上層マネジャーには社用車が買い与えられることが多い)、企業年金の扱い (上層マネジャーの企業年金は、2000 年代まで最終役職のランクに応じ、企業内の共通年金に上乘せして与えられることが多かった。ただし、最近では協約外職員の企業年金は、確定拠出年金に統一されるが増えた) などである。

4. 最近のドイツにおける実質賃金の状況

以上のように、ドイツ企業では法定最低賃金が適用される被用者層、産業協約の影響下にある被用者層、マネジャーを含む協約外の被用者層それぞれにおける報酬決定の仕組みが存在し、報酬水準の下支えをしている。

この仕組みの下で、最近のドイツ企業の実質賃金がどのような傾向を見せているのかを確認してみる。図表 1-4 は 2019 年第 1 四半期から 2025 年第 2 四半期までのドイツ国内の四半期ごとの実質賃金上昇率 (名目賃金上昇率から消費者物価指数上昇率を引いた数値) を示したものである。これによると、2022 年以内に物価上昇を原因として実質賃金が継続的に大きく減少した一方で 2023 年以降は継続的に上昇が続き、減少分を相殺する形となっている。

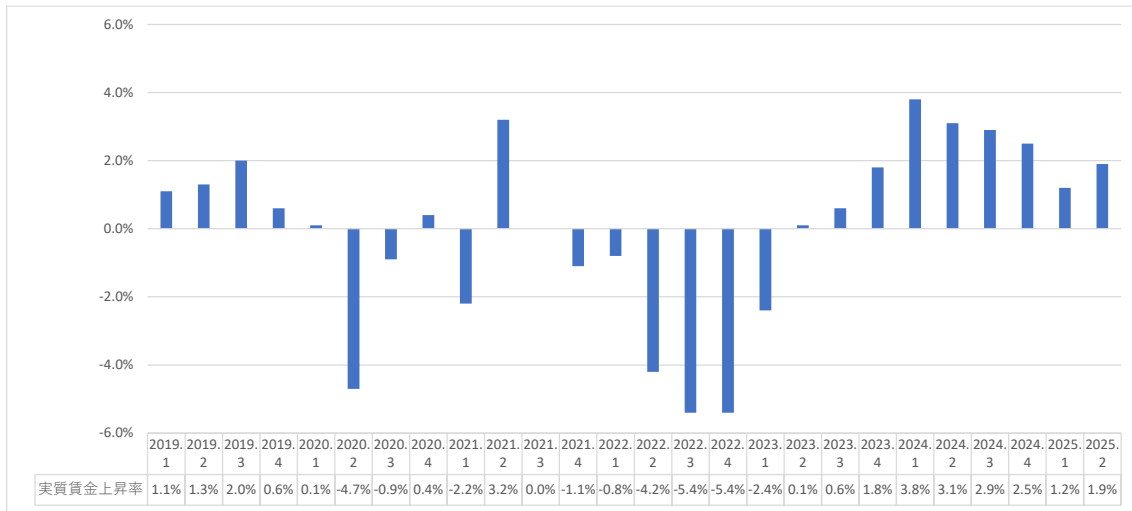
これまで見てきたとおり、法定最低賃金は継続的に引き上げられてきたし、大企業ではインフレ調整のための一時金の支給が行われた。

これと関連して、産業協約が実質賃金の上昇に果たした役割を考えるために図表 1-5 を掲載する。これは、産業協約で妥結された名目最低報酬額 (時給ベース：基本給と特別支払金を合わせたもの) の平均値を、2020 年を 100 として換算し、2015 年から 2025 年までの推移を示したものである。

ここからは、産業協約で決められた名目値の最低報酬額が 2025 年までの 10 年間で継続的に上昇したことが見て取れる。その上昇分は約 27% である。そして、コロナ期からの時期に限定しても 10% 程度上昇したことが分かる。上述したように、協約部門のベアは、企業内での労使協議を通じてマネジャーを含む協約外職員として勤務する被用者層にも波及する。このため、産業協約が適用される 4 割程度の被用者層に加え、協約の適用を受ける企業に勤務する協約外職員の報酬水準もこの比率で引き上げられてきたことになる。これに加え、産業協約の提供を受けない中小零細規模の職場の報酬水準はもれなく、政治的な決定に基づく法定最低賃金の引き上げの恩恵を受けてきた。

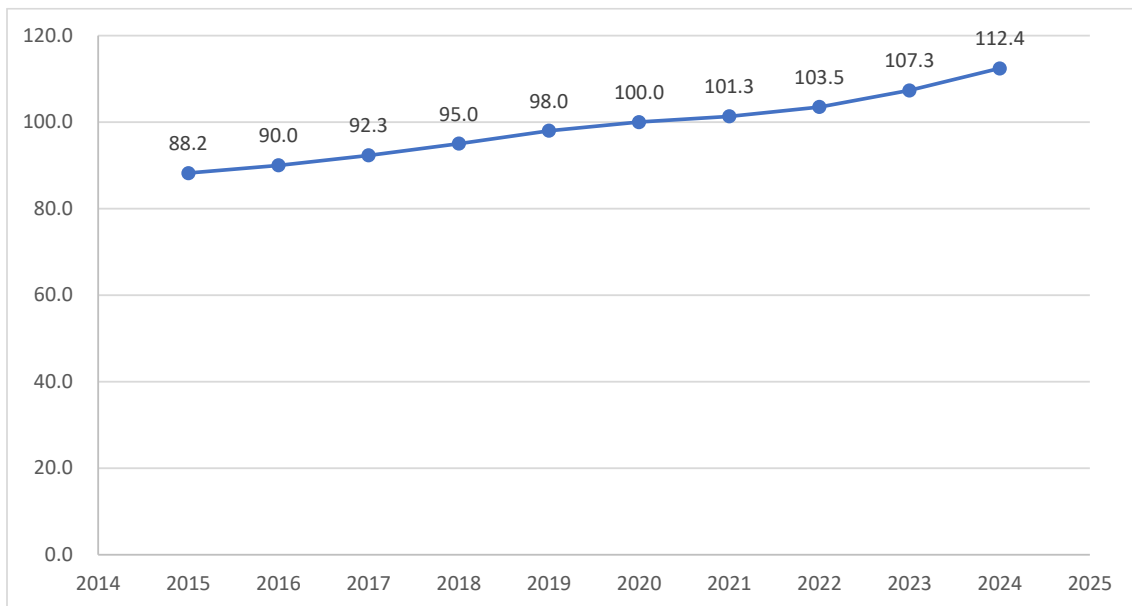
このような法定最低賃金と産業協約両方における被用者の最低報酬額の引き上げが継続した結果が、図表 1-4 にみられるような近年の実質賃金水準の維持に大きな影響を与えたことは否定できない。

図表 1-4 コロナ期前後以降のドイツにおける実質賃金上昇率（4 半期単位）



出所：Statistisches Bundesamt（ドイツ連邦統計局）

図表 1-5 産業協約が定める平均時給の推移（2020 年=100）



出所：Statistisches Bundesamt（ドイツ連邦統計局）

しかしながら、このような報酬額の引き上げの持続可能性について、筆者自身は極めて懐疑的である。というのも、ドイツ経済の 2023 年以降の経済パフォーマンスは先進工業国中で最悪である。コロナ後の内需回復でドイツの GDP は 2021 年と 2022 年にそれぞれ 3.9% と 1.8% のプラス成長を達成したが、2023 年、2024 年にはそれぞれ 0.9%、0.5% の連続のマイナス成長に陥り、2025 年もほぼゼロ成長が確定している。この原因は世界金融危機終了後からコロナ期前まで続いたドイツ経済の良好なパフォーマンスが、中華人民共和国への輸出の継続的な増加とロシアからパイプラインで輸送される安い天然ガスという前提条件に完

全に依存していた事実にある。コロナ期以降、この二つの前提条件が完全に崩壊したことで、これまで機能してきた極めて安直な成長モデルが維持不可能となった。特に、2022 年をピークにドイツからの中華人民共和国への輸出は減少を続けている¹⁴。一方で、ドイツ企業はこれまで構築した構造の輸出依存のビジネスモデルから根本的に脱却する能力を全く示せていないため、ドイツ経済は現在、長期的な構造不況の様相を示している。

この状況下、2023 年内のインフレによる実質賃金の減少分を埋め合わせる形で 2024 年にはインフレ率を上回る高い報酬額の引き上げがドイツ企業で行われた。この背景には、インフレ率＋労働生産性上昇率を合わせた数値を報酬額引き上げの根拠とする、ドイツの労使間の心理的契約が機能していたものと推測される。だが、1990 年代以降のドイツの経済史を概観すると、このような心理的契約が機能するのは不況時以外であることが知られる。例えば、ドイツの実質賃金は 2000 年から 2009 年まで継続的に低下し、それ以降上昇に転じたものの、2000 年時の水準を回復するのに 2014 年までかかっている¹⁵。この背景には、上記のビジネスモデルが機能するようになるまで続いたドイツ企業によるラディカルな事業再構築運動と、集团的労使関係に対する攻撃を伴う報酬水準切り下げ政策が作用していた。

ドイツ企業のパフォーマンスが全体として低下している現在において、実質賃金をこれ以上引き上げる余力は乏しいとみるべきである。この根拠の一つとして、ドイツの労働分配率（Lohnquote）の現状が挙げられる。2024 年のドイツの調整済み労働分配率は 73.1%に上昇し、ほぼ過去最高水準に達した¹⁶。調整済み労働分配率は 2000 年に 73.3%の頂点に達した後、使用者側の賃金抑制圧力が働いた結果低落が続き 2007 年には 65.8%まで継続的に低落した。だがその後、輸出主導の成長でドイツ経済が成長軌道に入ると再び上昇に転じ、ほぼ継続的に上昇し続け、再び 2000 年の水準に迫ることとなった。

つまり現在の労働分配率の高さは、これまで使用者側が許容してきた水準の上限に限りなく近づいている。従って、苦境が続くドイツ企業がこれ以上の実質賃金の上昇を受け入れる余地はほぼないとみるべきである。もし、それでも産業労働組合や政府がこれ以上の報酬水準の引き上げを主張するならば、使用者側が再びかつてのような報酬水準切り下げと人員削減を伴う大規模な事業再構築を強化する可能性を否定できないのである。

¹⁴ 同情報を含む輸出入の実績などのドイツのマクロ経済上のデータは、de.statista.com で閲覧可能である。

¹⁵ この事実関係に関し雑誌『Der Spiegel』のオンライン記事（<https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/realloehne-in-deutschland-liegen-hoehler-als-im-jahr-2000-a-1019175.html>）：2025 年 12 月 6 日閲覧）を参照。同記事の典拠はドイツ連邦統計局の統計情報に基づく。なお同記事からは、産業協約による実質賃金が 2000 年以降も低下しなかったのにもかかわらず、ドイツ全体の平均実質賃金が低下したことを示す。このことから、産業協約がドイツ国内の報酬水準の決定に果たす役割の影響力が低下している状況が読み取れる。

¹⁶ ドイツの労働分配率の 1990 年代から 2024 年までの詳しい動きについては、ドイツ連邦統計局のマクロ経済計算報告書（Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen）をもとにデュイスブルク＝エッセン大学の労働・職業資格研究所（Institut Arbeit und Qualifikation）が作成したグラフ（<https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/Politikfelder/Einkommen-Armut/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIII54.pdf>）：2025 年 12 月 6 日閲覧）を参照されたい。

第3節 サラリーサーベイに関する説明

次に、ドイツ企業の報酬を直接扱う調査報告として、ドイツ国内で強い社会的影響力を持つサラリーサーベイについて概観する。この作業により、ある企業が協約外職員の報酬額を決める際に意識しなければならない外部労働市場における報酬の相場に関する情報をいかにして入手しているのかを説明する。この上で、ドイツ企業が依拠するサラリーサーベイあるいは適正な報酬水準の検索のプラクティスが、ドイツ企業の報酬水準の全体的な引き上げとどのような関係を有しているのかを論じる。

1. キーンバウム社のサラリーサーベイ

1945 年に創立されたドイツの老舗人事コンサルティング企業であるキーンバウム社 (Kienbaum Consultants International) は、主にはドイツ国内の企業に勤務する主要な職務分野の従業員、そして、各分野のスペシャリストとマネジャー層を包括する協約外職員全体の産業別・職業別・階層別・企業規模別の報酬額と報酬構造に関する年次の調査報告書を作成している。これは、ドイツ国内で最も影響力があるサラリーサーベイ (Kienbaum Vergütungsstudien) として販売されている¹⁷。

同社のサラリーサーベイの情報源は、同社が各企業に対して行う電話調査と各企業向けの人事コンサルティング活動で聞き知った内部情報である。このような情報を各企業の担当者が教えるのかという疑問も出るかもしれない。だが、各企業が従業員の報酬額や報酬構造を決める際にはこの報告書を最も信頼のおけるベンチマークとして使っているため、積極的に情報が提供されている。周知の通り、サラリーサーベイを行うコンサルティング企業に自社の報酬額に関する詳細な情報を提供すれば、サーベイの報告書や各職種の報酬にかかわるベンチマーク情報を割引価格で利用できることが多い。キーンバウムも恐らく、このような誘因を各企業に提供して報酬にかかわる情報を集めやすくしていると推測される。

同社が提供する報酬に関する報告書を使えば、本報告書のテーマである職務給の学術的な研究も簡単にできるという声も上がりそうである。だが実際には、その情報価値の高さを反映し、各報告書の値段は極めて高額である (HP を見たところでは、一冊 1,400 ユーロ〜で販売されている模様)。また、著作権の問題もあることから、学術文献の基本データとして使われた事例を筆者はまだ見たことがない。加えて、日独の大学などの研究機関の図書館、あるいは公共の総合図書館の蔵書情報を検索しても、極めて限られた過去のせいぜい数冊分の部分的な報告書くらいしか蔵書を確認できないことも付記しておく。つまり、ドイツ国内の大企業でもない限り、キーンバウム社の年次のサラリーサーベイを全職務・全役職にわたり収集することはないようである。

¹⁷ キーンバウム社の提供するサラリーサーベイは同社の HP (<https://shop.kienbaum.com/produkte/>) で検索できる。

なお、HP 上では現在、同社が行ったサラリーサーベイに関する報告書のサンプルが見本として公開されている¹⁸。この要点を紹介すると以下のようなものである。ハンブルグにある大企業の子会社で、売上高 2,500 万ユーロ、従業員 100 名以下のコンサルティング・サービスを行う企業における平均年間報酬額を実際の聞き取り結果（2020 年時点）を示したものである。後述の KRIEM に基づく社員格付けで Grade12-16 に位置付けられ、取締役会直下の企業内ヒエラルキーで勤務している者、具体的には、5～10 人の部下を有し、当該企業で 3～6 年の勤務年数を経た内部監査関係の長の報酬額である。そして、この条件の役職者の報酬額は、年間基本給が 65,800 ユーロ～106,800 ユーロ、年次ボーナスが 9,600 ユーロ～18,700 ユーロであると報告される。これ以外にも、この条件のもとでは、35%の社員が社用車の提供を受けていることや 72%の社員が企業により何らかの年金プランを提供されていることなどが報告される。

上記のように、キーンバウム社は、その卓越した情報収集能力とドイツ企業の報酬プラクティスに関する知見の長年にわたる蓄積を背景に、顧客が必要とする役職の報酬情報を、企業の形態・規模・業界・売上高・従業員規模・役職グレード別にオーダーメイドした報告書として提供できる組織能力を有している。しかもこの際、自社が提供する社員格付けである KRIEM のグレーディングを役職比較の参照基準とすることで、この役職評価ソリューションをより多くの企業に売り込もうとする意図もうかがえる¹⁹。このようなドイツ企業に特化した報酬情報に関する総合的なソリューションを提供できる能力が、キーンバウム社のベンチマーク機能が有する信頼性を揺らぎないものとしている。そして、ドイツ企業は圧倒的に同社のサラリーサーベイの情報に依拠しつつ、自社の被用者の報酬水準を調整している。

なお、上記の通り、キーンバウム社は KRIEM（Kienbaum Role Impact Evaluation）と呼ばれる役職評価ソリューションを提供している²⁰。1990 年代以降、HAY のソリューションを導入することが多かったドイツ企業の間でも最近の時期となり、化学企業の Röhm GmbH のように HAY に代わり KRIEM に基づく社員格付けを導入する事例が観察されるようになった²¹。

キーンバウム社はドイツ企業の報酬プラクティスに関する幅広い知見を、成果主義的報酬

¹⁸ これに関し、キーンバウム社の URL (https://www.dgfp.de/uploads/documents/Musterbericht_Leiter_Controlling.pdf; 2025 年 12 月 7 日閲覧)上でアップロードされている PDF ファイルを参照。なお、この見本の題名は、「キーンバウム報酬ポータル：内部監査部長の報酬額聞き取り調査の結果報告書（KIENBAUM COMPENSATION PORTAL: Gehaltsabfrage Ergebnisbericht für Leiter Controlling）」である。

¹⁹ 注 18 に挙げた報告書の p.12 には KRIEM によるグレーディングの概要が紹介されている。これによると、KRIEM のグレードは Grade1 から Grade30 まで存在する。これによると、最下位の Grade1 から Grade3 は、職業教育を修了した現業労働者、あるいはあまり複雑でない任務を担当する事務職員とされる。そして、最上位の Grade26 から Grade30 は、極めて大規模な企業の経営陣メンバーとされる。本文で紹介された内部監査部長に与えられた Grade12 から Grade14、および Grade15 から Grade16 はそれぞれ、小規模な企業の課長および大企業の高度スペシャリスト、そして大企業の部課長レベルだとされる。

²⁰ KRIEM の詳細についてはキーンバウム社の HP (<https://www.kienbaum.com/leistungen/compensation-performance-management/kriem-kienbaum-job-grading/>; 2025 年 12 月 8 日閲覧)を参照のこと。

²¹ 筆者が 2024 年 3 月にダルムシュタットの Röhm GmbH 本社事業所で同社の管理職員代表委員会の長と行ったインタビューで得た証言に基づく。

やグローバル標準の人事制度が導入される以前より長年積み重ねてきた。このため、ドイツ企業に関しては、企業内の諸制度的補完性により整合的なソリューションを提供するうえで、アングロサクソン諸国に本社を置く HAY のような同業者と比べて競争優位を有していると推測される。このことが、近年のドイツ企業における KRIEM の普及につながっている可能性がある。ただ、これに関しては本稿では詳細を論じる作業は見送る。

キーンバウムのサラリーサーベイ以外でも、ドイツの大企業の経営者は、他企業のマネジャー（取締役含む）の報酬システム及び報酬額について知る機会が多い。これは、ドイツの大企業の最高意思決定機関として、いわゆる「Two Board System」が採用されていることによる。具体的には、取締役会（Vorstand）が企業の執行役員会としての機能を遂行する一方で、取締役会のメンバーを監査役会（Aufsichtsrat）が任命し、監視するという企業統治のための仕組みを指す。なお、この監査役会のメンバーには株主側の代表役員と被用者側の代表役員が半数ずつ選出され、これに代表の役員一名が加わって構成される。これが有名なドイツの企業トップレベルでの「共同決定制度」である²²。

この仕組みの元、監査役会は取締役会に対する人事権を有している。このため、各企業の監査役会は、当該企業の取締役の報酬システムと報酬額を確定し、これに基づき各取締役と労働契約を締結する。また、取締役会により提示される部課長レベルの上層マネジャーの任命と報酬額に関する提案についても承認を与える立場にある。一方で、監査役会の株主側代表の役員には、他企業の経営陣のメンバー、あるいはその OB が加わることが多い。このような構造により、各企業の経営者は他企業のマネジャーの報酬に関する情報のある程度把握していることが多い。このように、監査役会役員の相互派遣の慣習により形成されている経営者ネットワークの存在も、ドイツ企業間でのマネジャーの報酬に関する情報の共有を促している。

この仕組みの下では、監査役会に役員を派遣しあっている企業同士でマネジャーの報酬額の相場が常に更新されながら共有される。そうすると、相手企業のマネジャーの平均的な報酬額に劣らない水準のそれを自社のマネジャーにも適用する誘因が働く。これが結果的には、ドイツ企業の取締役を含むマネジャーの平均的な報酬額の全体的な底上げに影響を与えていることは言うまでもない。

一方で、このような監査役会への代表の相互派遣を通じたドイツ企業の経営者ネットワークの存在が、2000 年代以降の取締役の報酬額の全体的な高騰などのネガティブな副作用を伴ってきたことが、石塚（2019）により説明されている。

²² ここで言及した共同決定制度は、「共同決定法（Mitbestimmungsgesetz）」などに基づく企業トップレベルの企業統治にかかわるものである。これ以外にも、企業内での労使協議制を通じた労使の対話を通じた労働条件やリストラ施策の形成を旨とする事業所レベルでの共同決定（betriebliche Mitbestimmung）が存在することに注意されたい。

2. VAA 所得額アンケート、VAA 居心地アンケート、大卒者協約

次に、労働組合が実施しているサラリーサーベイおよびこれと密接に関連する情報を紹介する。

化学産業に限定されるが、ドイツではマネジャー層も、使用者側と労働協約を締結し、報酬最低額を決定する能力がある、すなわち、ドイツ協約法 (Tarifvertragsgesetz) の条件を満たした労働組合を有している。これが VAA (Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie: ドイツ化学産業大卒社員・管理職員連盟) である。VAA は現時点でマネジャーを含む現役の協約外職員のうち約 19,800 名を組織する労働組合であり、その結成は第 1 次世界大戦直後にまで遡る²³。

VAA は毎年、組合員に対して基本給額と年次ボーナス額を含む報酬額に関するアンケートを実施している。この結果は VAA 所得額アンケート (VAA-Einkommensumfrage) と名付けられたサラリーサーベイとして、組合員に無料で配布されている。この情報にアクセスできるのは、VAA の組合員に限られる。

サラリーサーベイの主な対象は、後述の大卒者協約が適用される自然科学系・工学系の総合大学を卒業した協約外職員である。報告書では、勤務年数ごとの平均年収額が、10%、30%、50%、70%、90%分位ごとに示される。自然科学・工学系の総合大学卒業者以外にも比較対象として、自然科学・工学系の専門大学 (Fachhochschule) 卒業者、経営学・経済学系の大卒者を中心とする事務系の協約外職員の報酬額も提示される。また、旧東ドイツ地域とそれ以外を分けた集計結果も示される。加えて、協約外職員とマネジャーである管理職員 (上層マネジャーを含む) に分けた集計結果も示される。そして、所属部門別 (生産、R&D、技術サービス、マーケティング、販売、財務・内部監査、ICT など)、大企業と中小企業別、管理職員の場合は役職の企業内ヒエラルキー別 (取締役会直下から数えて第 2 層、第 3 層、第 4 層のマネジメント・レベル) の集計結果も示される²⁴。

キーンバウムが提供する使用者側の需要に対応したサラリーサーベイとは異なり、VAA のそれは、ドイツの化学企業に勤務する VAA の組合員が、同規模の化学企業の平均的な水準と比較して、現在の任務・役職に見合った報酬を受け取っているのかを知らせる目的で提供されている。また、管理職員の利益代表である管理職員代表委員会が上層マネジャーを含むマネジャーの報酬額に関する、また VAA の組合員から選ばれた従業員代表委員会 (VAA-

²³ VAA の現在の組合員数については、VAA (2025), VAA Magazin (Februar 2025/1), p.16 を参照した。これによると現在、現役の組合員の数は上昇傾向にあるが、勤務生活を引退した組合員を含めるとその数は 28,181 人に達することである。同労組は大卒化学者とエンジニアが 1919 年に独自の被用者利益の認定を求めて結成した Budaci (Bund angestellter Akademiker und Ingenieure: 化学産業の大卒化学者と大卒エンジニア連盟) が母体である。ヴァイマル共和国の時期に現在の大卒者協約の締結交渉を化学産業の使用者団体と行うようになった。また、ドイツ被用者発明法の成立に向け、社会運動を展開した。ナチス政権の下で一度解散させられたが第 2 次世界大戦後に再結成され、産業別労働組合とからは独立した労組として、今日まで化学産業の社会的パートナーとしての影響力を行使している。同労組の歴史と活動についての詳しい説明は、石塚 (2008b) に詳しい。

²⁴ VAA, Ergebnisse der VAA-Einkommensumfrage 2005 を参照。

Betriebsrat) が管理職員未満の協約外職員の報酬額に関するベアを行う際の根拠に使われる。場合によってはマネジャー個人が、上司との年次の **Merit Increase** をめぐる話し合いの根拠にも使われる。従って、このサラリーサーベイは、VAA が組合員の報酬水準の引き上げをめぐる使用者側との交渉を有効に進めるうえで不可欠な資料として、政治的な意図をもって編集されているといえる。

参考資料として、図表 1-6 に 2005 年に集計された VAA 所得額アンケートの集計結果の一事例を挙げておく。これは、後述の大卒者協約が適用される自然科学系・工学系の総合大学を卒業した協約外職員 (MTV-Bereich) の平均年間報酬額を勤務年数別、報酬分位別に示したものである。一番左には、勤務年数別の回答者数が縦方向に記載されている。

なお、2005 年の同アンケートでは、全所得額に占める割合として変動給としての年次ボーナスに関する情報が記されている。参考にまで記載すると、取締役会直下の第 2 層のマネジメント・レベルに位置する役職で 16.8%、第 3 層で 14.9%、第 4 層で 11.9%と報告される。この数字は 20 年が経過した現在と比べて低い印象がある²⁵。この理由には、その後の企業活動のグローバル化の進展に対応してドイツ企業が採用した HRM の方針により、「成果主義的」な変動給としてのボーナスの支給割合を高める傾向が続いたことがあったと思われる。

上記のサラリーサーベイに加え、VAA は報酬事項、一般的な労働条件、企業戦略などのテーマ別に、化学産業に勤務するマネジャーを含む協約外職員の満足度を集計するアンケートを実施している。これは「居心地アンケート (Befindlichkeitsumfrage)」と呼ばれており、この結果に基づくドイツ国内の大規模な化学企業 20 数社の居心地の良さに関するランキングが毎年公表されている。同アンケートでは、自社の HRM ポリシー全般、目標管理制度の信頼性、戦略的な方向性、キャリア上のチャンス、能力開発の状況といった項目それぞれについて、「非常に良い」から「不満足」にいたる 6 段階評価で協約外職員の回答が集計される。そして、この合計結果をもとに各企業の総合ランキングを決める仕組みである。

2025 年夏に発表された最新の同アンケートの結果では、1 位がオランダ企業ライオンデルバセル社 (LyondellBasell) のドイツ子会社 (LyondellBasell Industries Basell Polyolefine GmbH.)、2 位がショット社 (Schott)、3 位がベーリンガー・インゲルハイム社 (Boehringer Ingelheim)、4 位がヴァッカー社 (Wacker Chemie)、5 位がバイヤースドルフ社となっており、グローバルな事業展開を行うドイツ企業の中でも比較的小規模な企業が上位を占めている²⁶。

このランキングの結果は上記の所得額アンケートと合わせて、各企業内での報酬を中心とする労働条件改善のための交渉の材料として使われる。少々古い事例だが、2002 年に同ランキングで最下位に近い評価を受けた BASF 社の管理職員代表委員会がこの結果を当時の労

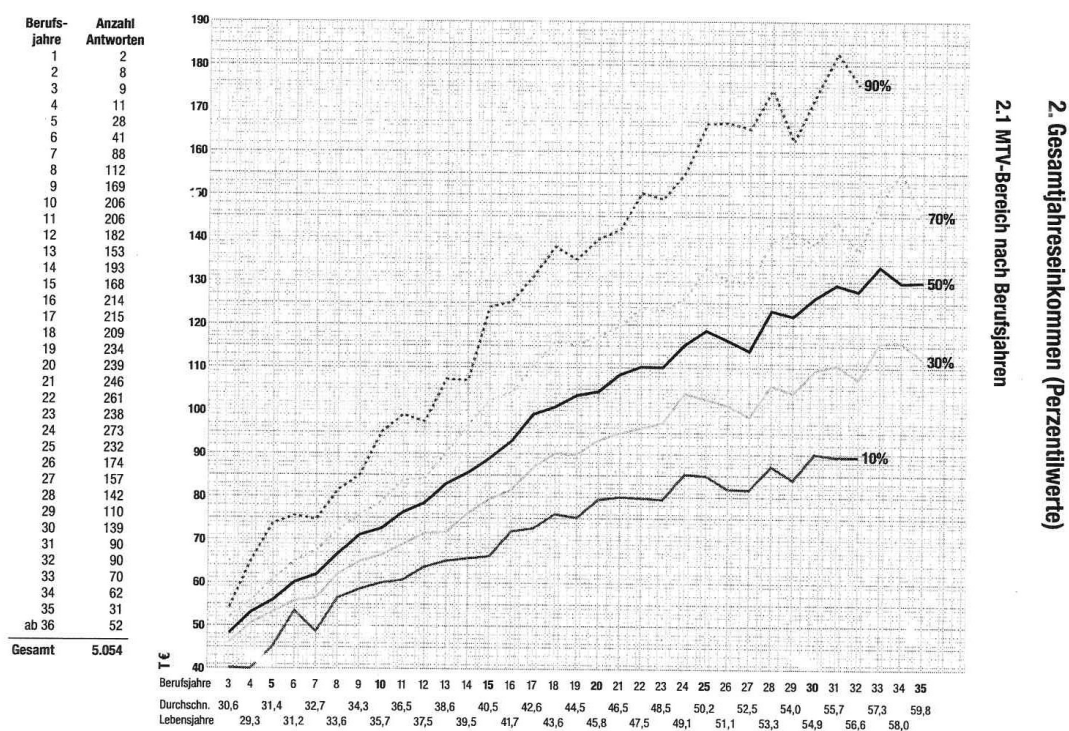
²⁵ 例えば、筆者が 2025 年 9 月 26 日に BASF 社の本社事業所で同社の管理職員代表委員会の長に伺ったところでは、現在、企業の業績が順調な場合、第 4 層の管理職員でボーナスが基本給総額の 3 割、第 2 層のそれで 9 割になるような支給方針が採用されているとのことであった。

²⁶ VAA, VAA Magazin (August 2025/4), pp.16-19 を参照。

働重役（共同決定法規で任命を義務付けられている取締役会内の人事担当役員）に対しフィードバックしたときのエピソードが、石塚（2008b）で紹介されている。ここでは、この結果を見て狼狽した同労働重役が管理職員代表委員会に対し改善を約束した様子が描かれる。このこともあってか、その後 BASF 社は同ランキングで順位を上げ続け、上記の最新のランキングでは 6 位を獲得している。

このようにして、報酬事項にかかわる情報以外にも、VAA は組合員向けのアンケートを通じて化学企業のマネジャーの労働条件全般に関するベンチマークを集めている。この活動が同産業内での労働条件の水準の全体的な引き上げに貢献していることは、言うまでもない。

図表 1-6 VAA 所得額アンケートの集計結果の例（2005 年：画像ファイル）



出所：VAA, Ergebnisse der VAA-Einkommensumfrage 2005, p.12.

また、VAA は、ドイツ化学企業で新しい報酬システムが導入されるたびに、その運用方法などを各企業におけるプラクティスを踏まえたうえで、組合員向けの機関冊子（VAA-Schriftenreihe）として提供してきた。報酬システムに関する主な題材としては、1990 年代から 2000 年代にかけて、例えば目標管理制度に基づく成果主義型報酬としてのボーナス・システムなどが取り上げられた。

さらに、VAA はドイツ化学産業の使用者団体 (BAVC: Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.) との間で「化学産業大卒職員のための年間最低報酬協約（大卒職員俸給協約）」を締結

している。同協約に関する歴史的な経緯は、石塚（2008b）および Ishizuka（2011）で詳述されているが、同協約は第 1 次世界大戦後に VAA の前身である Budaci のイニシアチブにより導入された。ナチス期に同労組が解散に追い込まれ、かつ集権的労使交渉が廃絶された後にいったん消滅したが、1950 年代に再導入され、現代まで団体交渉を通じて締結され続けている。そして、化学産業の大卒職員の最低報酬額を維持する役割を果たしている。

同協約の適用対象は本来、BAVC に加盟する化学企業で勤務し、かつ VAA の組合員である自然科学系あるいは工学系の社員である。だが、BASF 社などの大企業では、法学士や商学士・経営学士といった、将来のマネジャーの重要な供給源となる大卒者に対しても同協約に従った最低報酬額を保証している。

同協約の詳細は、毎年 HP 上で公開されており、最新の協約本文は、VAA（2025）に見ることができる。これによれば、化学産業に勤める理工系の大卒社員の入社 2 年目以降の最低年間報酬額は、修士卒で 74.050 ユーロ、博士卒で 86,075 ユーロと決められている。なお、入社 1 年目のそれは、使用者と当該大卒社員との個人交渉で決められるものとされる。

本協約の特徴は、第 1 節で言及された産業協約で定められる最高報酬額を上回る最低報酬額を定めることにある。つまり、「『協約外』の報酬額を定める協約」という性格を持ち、事実上、大規模化学企業のマネジャーの報酬に関する最低水準を決定している。1990 年代には同協約が定める高い報酬額が大卒者の雇用を妨げるとして、産業協約と同じく、化学産業の使用者団体である BAVC による激しい攻撃を受けた。だが、VAA は同協約導入以来維持されてきた入社後 5 年までの昇給規定の廃止を受け入れ、入社 2 年目からの最低報酬額のみを定めるシステムに改めることに同意するという使用者サイドに対する譲歩を示したことにより消滅を免れたという経緯を持つ。これについては、石塚（2008b）を参照されたい。

第4節 ドイツ企業の報酬システムに関するこれまでの学術的な知見

1. ドイツ国内の学術研究の状況：HRM と経営史

次に、ドイツ企業の報酬システムをめぐる学術研究の状況を概観する。これにより、この研究対象に関してどのような知見が蓄積されてきたのかについて、報酬プラクティスに影響を与える要因の説明も踏まえつつ確認する。

ドイツ国内で行われた最近までの HRM 研究の主流は、CRANET に代表される多変量解析を応用した研究である²⁷。その主眼は報酬構造の分析ではなく、HRM を構成する諸要素の組み合わせとそのウェイトの測定、あるいは Hofstede の文化次元論的な指標を用いた分析に基づく、HRM の国別の類似性と異質性、あるいはそのグローバル期における変化を、主

²⁷ CRANET は HRM プラクティスや HRM ポリシーの国別相違を学術的に研究する目的で結成されている国際的なネットワークである。詳細については CRANET の HP（<https://cranet.la.psu.edu/about/>）を参照のこと。

にはグローバル期に先進諸国の HRM に大きな影響を与えた米国型 HRM との対比で説明しようとするものである。

例えば、欧州の CHRM 研究の成果を総括する形でドイツ企業の HRM の現状を論じた Festling (2012)は、上記の枠組みに基づく研究のレビューを通じ、ドイツ企業に多く見られる HRM 上の慣行のエッセンスを、従業員への教育投資の積極性、中長期にわたる雇用保護、労使協調であると要約した。だが、報酬プラクティスに関しては、米国企業に比べて変動給の重要性が低いといった表面的な指摘にとどまり、どのような具体的な背景に支えられてこのような現象が観察されるのかといった点まで議論を深めることができていない。

また、ドイツの HRM の学術研究では、同志社大学の石田光男が展開したような、各企業が整備している業績管理の手段としての報酬システムの具体的な機能を明らかにするための理論体系が欠如している²⁸。そして、石田・上田 (2022) の第 1 章で指摘された、「先行研究における抽象的な概念の運用への注力の一方で実際的事実の定性的な記述が回避されている状況」は、ドイツ国内の HRM 研究に全面的にあてはまる。このため、ドイツ企業内での報酬システムの具体的な運用の在り方とその企業マネジメントにおける意味を解明しようとする本研究プロジェクトの目的を、ドイツの学術研究に依拠して達成することは不可能である。

一方で、ドイツ国内で行われてきた経営史分野の文献には、第 1 次世界大戦勃発前夜の時期における大企業（主に有名化学企業とジーメンス社）の報酬システムが R&D に従事した高度スペシャリストとマネジャー層のインセンティブとしていかに機能していたかを具体的な一次資料を根拠として探った注目に値する実証研究がいくつか存在する。

これら一連の研究の主要な発見は、個人主義的に運営された成果給を軸とする報酬システムが HRM の根幹的な構成要素として重要な役割を果たしていたこと、そして上記の従業員層に特別に適用された労働契約がその機会主義的な行動を抑えるような条項を備えていたことである²⁹。この範疇に入る学術的な研究として、特に 4 つの文献を挙げておく。最初の 2 つが定性的研究、後の 2 つが多変量分析に基づく定量的研究である。いずれも、各企業が所有する企業内文書館が管理し、研究者に閲覧を許可している企業内部資料（一次資料）から得られたデータを根拠とした研究成果である。

まず、Mayer-Thurow (1982)は、化学企業内の R&D に従事した大卒化学者 (Chemiker)

²⁸ ここでは石田光男が企業のマネジメントの機能を定性的に分析するための理論装置として開発した「賃金論」を言及した。「賃金論」をここで詳しく論じることは避けるが、同理論を実証研究に応用した文献例として石田・上田 (2022) を挙げておく。

²⁹ 機会主義的行動とは、経済行動の主体が目先の状況（機会）を利用して、取引相手に対する裏切りを伴いつつ、自身に有利な結果を得ようとする行動のことである。この概念は新制度派経済学の研究者によりミクロレベルでの経済主体の行動を説明するために開発された。第 1 次世界大戦前のドイツの製造業で R&D に従事した高度スペシャリストやマネジャーに適用された労働契約には「競争禁止規定 (Wettbewerbsverbot)」が必ずといっていいほど観察される。これは、当該被用者が退職後 2～3 年の間、同業他社で勤務することを禁止する規定である。この目的は、高額引き抜き報酬を目当てに、移動前の企業の技術知識を移動後の企業に伝えようとする被用者の機会主義的行動を予防することにあった。ただし、企業側は同規定を実際に発動する場合、その対価として当該被用者の最終所得の 3 分の 2 を支払わなければならない。このこともあり、最近では使用者側が同規定の適用を初めから回避することが多い。

の人事ファイルに記録された個々人の報酬額データを採用した HRM 研究の成果を初めて示した。同研究での事例研究の対象は、アリザリン染料などに代表される人工合成染料の生産と輸出で第 1 次世界大戦前に急成長を遂げた化学産業のバイエル社であった。同研究のために Mayer-Thurow はバイエル社文書館 (Bayer Archiv Leverkusen: BAL) で確認できる第 1 次世界大戦以前に勤務した大卒化学者すべての人事ファイルだけでなく、該当する社員が卒業した大学に赴き、大学時代の研究業績まで調べ上げるという徹底した調査を行った。この結果、当時 R&D に従事した大卒化学者が自身の発明物から稼ぎ出された発明物（主には人口染料）の純利益の数%をボーナスとして受け取ったこと、そして、毎年の基本給昇給額が明記された 5 年単位の労働契約で勤務していたことを明らかにした。

筆者も Mayer-Thurow が 1980 年代初期に参照した企業文書を 2007 年から 2010 年代に BAL で確認した。この時に得た資料の一例として図表 1-7 を挙げる。同表は、当初は自らの発明物が稼ぎ出した純利益の 3%を、そして後には本人が社から材料を受け取って生産する全染料の純利益の 0.5%を加えたボーナスを受け取るという労働契約の下で 1892 年から 1905 年まで勤務した大卒化学者バンマン (Dr. Hans Bamman) の年間報酬額を基本給額とボーナス支給額に分けて掲載したものである。年次にわたる報酬額の動向を正確に見るために 1905 年の物価水準を基準に換算した実質額として表示してある。なお、1890 年と 1891 年の 2 年間は見習い期間であったためかボーナス契約は見当たらない。また、1906 年以降はディレクターに任命されたことでボーナス・システムが企業全体の利益と連動したそれとなり、通常の大卒化学者のそれではなくなったので省略してある。

ここからは、本人の報酬額が基本給額とボーナス額の両方で勤務年数を経るごとにほぼ一本調子で上昇したこと、そして大部分の勤務期間でボーナス額が基本給をはるかに上回る状況が続いたことが見て取れる。

この現象は、もちろんバンマンの個人的な発明の才能に帰すべき部分もあるが、歴史的な特殊状況によって説明される部分の方が大きい。というのも、第 1 次世界大戦以前のドイツは大量に大卒化学者を雇い入れて企業内の R&D を組織的に遂行する企業を多数有する唯一の先進工業国であった。この体制に支えられた同国の化学企業の国際競争力は世界中でほぼ敵なしの状態であった。このため、ドイツ化学企業は合成染料の分野で支配的なシェアを独占した。そして、ドイツ国内で生産される合成染料は、海外の需要に支えられる形で常に増大する輸出を通じて作れば作るほど売れた³⁰。この環境に支えられ、発明物の純利益の一定部分として計算されるドイツの大卒化学者のボーナス額は、年々爆発的な増大を続けたのである。

このように、バイエル社の大卒化学者の労働契約が個人主義的なインセンティブを採用し

³⁰ このようなドイツ化学企業の歴史については、例えば工藤 (1999) を参照のこと。なお、ドイツ企業の報酬プラクティスに関する先駆的な業績を残した Meyer-Thurow はその後研究を中断し、ビーレフェルトで骨董屋を経営したとのことである (2011 年に筆者が BAL の当時の職員に聞いた話)。

ていた。一方で、実際の報酬額に関しては、R&D に従事する大卒化学者全員の基本給額とボーナス額が勤務年数に従い右上がりに上昇していた。このような事情から、報酬額が勤務年数とともに上昇するのは自明のことであるとの心理契約が労使間で当時から共有されていたと考えられる。というのも、基本給の年次昇給額を明記した 5 年単位の労働契約の更新が使用者側より拒否された形跡は確認されない。また、ボーナスの支給の対象となる発明物は勤務年数に従い増え続けた。そして、バンマンがそうであったように、ボーナスの支給対象となる算定のための基礎も拡張されることが普通であった。このため、数は多くないとはいえボーナス額の記録が残された大卒化学者の人事ファイルを概観する限り、事実上、集団主義的なインセンティブである年功賃金のような昇給プラクティスが確立していたことが分かる。

この状況が長年続くことで、勤務年数に応じて報酬総額が上昇することが自明であるとの認識が労使双方に根付き、事実上の心理的契約になっていたことは、想像に難くない。

図表 1-7 大卒化学者バンマンの報酬額 (Dr. Hans Bamman: 1866 年生、1890 年入社)

年	基本給年額	ボーナス支給額
1890	1,897マルク	ボーナス契約なし
1891	2,188マルク	同上
1892	2,500マルク	406マルク
1893	3,267マルク	1,225マルク
1894	3,963マルク	2,505マルク
1895	4,089マルク	4,384マルク
1896	4,391マルク	5,886マルク
1897	4,345マルク	5,924マルク
1898	5,325マルク	11,269マルク
1899	5,990マルク	17,564マルク
1900	5,990マルク	17,961マルク
1901	6,390マルク	17,292マルク
1902	6,324マルク	25,580マルク
1903	7,905マルク	26,300マルク
1904	7,822マルク	29,712マルク
1905	8,000マルク	36,180マルク
1906以後	代理ディレクターに昇進のため省略	
典拠：BAL 217-2.1 （1905年の物価水準で自己計算した数字）		

経営史分野に属するもう一つの定性的研究として、Kocka (1969)を取り上げる。これは総合電機企業であるジーメンス社のマネジメント組織の構築の特徴を、ジーメンス社企業文書館³¹が管理する企業内部資料に基づき、創業時の家族企業の時期から巨大企業にまで成長した第 1 次世界大戦直前までを観察期間として明らかにしようとしたものである。同著では、

³¹ Kocka が調査にあたった当時のジーメンス社企業文書館はその後、文書館の場所を変更するなどの組織変更を経て、現在はジーメンス社のベルリン事業所にある。同文書館は現在、SHI (Siemens Historical Institute) と称する。SHI はコロナ期以降、本稿執筆時 (2025 年度末) まで企業外部者の訪問を受け付けていない。

この観察期間における個々のマネジャーの報酬額についても観察が及んだ。Kockaによれば、当初は創業者により個別に取り扱われていた、いわば個人主義的な運用下にあった、そして「企業家」的な取り扱いを受けていたマネジャーの報酬システムが、企業組織の急拡大に対応したマネジメント組織の組織化により、次第に脱個人化、標準化、そしてサラリーマン化が進んだとされる。

同著では一方で、Mayer-Thurow (1982)がバイエル社の事例で強調したような個人業績と直接結びつけられた個人主義的なインセンティブがジーメンス社でも HRM の根幹的な要素として機能していたかどうかは、明確に論じられていない。このことは、ジーメンス社がバイエル社と同様に R&D が企業成長の重要な役割を果たしていた企業であった事実を考えると、不思議な気がする。考えられる理由として、ジーメンス社企業文書館が保管する同時期の内部資料に、発明報酬にかかわるまとまった労働契約が残されていないことが挙げられる。また、R&D に当たった社員の人事ファイルの存在は、同文書館で確認できない。加えて、発明報酬の支払いに関する明確な法的根拠が存在しなかった当時のジーメンス社では、経営陣の判断に基づき高度スペシャリストやマネジャーのボーナスを決定していた可能性がある。

いずれにしても、大企業化の進展とともにマネジャーの報酬システムも標準化していくという歴史的な傾向の存在をドイツ企業に関しても確認したことが、同著の大きな貢献といえる。なお、日本の研究であるが Kocka の同著と似た結論を出した定性研究として、Ishizuka (2012)を挙げておく。これは、化学企業 BASF 社を事例に取締役に応用された報酬システムの変化を同社創業時の労働契約を中心に定性的に分析したものである。同研究では、創業時の取締役の報酬全額が完全に企業利益に連動して決められていたのに対し、1900 年代までには基本給とボーナスからなるサラリーマン的なそれに変化したことなどが報告されており、Kocka (1969)の議論とも整合的である。

次に、第 1 次世界大戦前のドイツ企業の報酬システムを扱った定量的側面からの実証研究として Burhop & Lübbers (2008) と Burhop, C. and Lübbers, T. (2011) を取り上げる。両研究は、BASF 社、バイエル社を含む化学企業数社とジーメンス社に関し、Mayer-Thurow が明らかにした製造業における個人化されたインセンティブの有無と全体的な企業業績との関係を統計学的手法で明らかにしようとした。

学術研究としての両研究の注目点は、分析用データの採集に要した作業量にある。研究目的を達成するために必ずしも判読が容易でない状態の古い人事ファイルやこれ以外の個人情報記録した膨大な量の書類およびマイクロフィルムを解読し、統計分析に耐えうる変数を取り出した努力の跡には、頭が下がる、だが、残念なことに、被説明変数と説明変数との関係をモデル化した実証のための作業仮説があまり適当なものでなかったため、結果的に説得力のある含意を提示することはできなかった。

両研究の意義はむしろ、その膨大な作業の結果浮かび上がった当時の事実関係に関する定性的な発見であった。特に、事例研究の対象となった企業のパフォーマンスの急激な上昇の

グラフによる提示それ自体が、これが個々人のインセンティブではなく、外的な要因によることを暗に示していた。また、ジーマス社に関しては、上記の通り、明確な発明報酬契約を見出しにくかったことも認めた。また、上述の通り、R&Dに従事する高度スペシャリストとマネジャーに適用された競争禁止規定が機会主義的行動を予防する機能を有したことも言及された。

このように、ドイツにおける経営史分野の研究は、第1次世界大戦勃発前までのドイツの大規模な製造業が高度スペシャリストとマネジャーに対して適用した HRM において個人主義的なインセンティブが重要な役割を果たしていたことを明らかにした。同時に、創業時は個別に、そして多くの場合は「企業家的」に決められていた報酬システムをはじめとする HRM 上の取り扱いが、企業規模の拡張とともに組織化され、標準化され、そしてサラリーマン化されることで、現代の HRM に少しずつ近づけられてきたことも明らかにされた。

ただ、このような経営史的なアプローチに基づくドイツ企業の報酬システムにかかわるドイツ国内の実証研究は、第1次世界大戦勃発以降の時期に関する事項は、全く扱わない。この理由は、この後に始まる海上封鎖によるドイツからの輸出の途絶、敗戦、ドイツ帝国の崩壊、戦後のハイパーインフレ、ナチス政権の誕生、第2次世界大戦の勃発とその敗戦という短期間に相次いだ歴史的イベントが報酬支給において著しい混乱をもたらしたことにある。例えば、ハイパーインフレの時期には、報酬額の正確な算定自体が不可能になったことは、周知の通りである。この後の歴史的なイベントも、その都度、ドイツ企業による従業員に対する報酬支給を著しく不安定化させた。このため、ドイツ国内の経営史の研究者は、比較的一貫した報酬支給が観察できる第1次世界大戦直前までの時期のみを分析対象に選んできたのである。これに加え、ドイツの学術界において、個々人の報酬情報を用いた研究が不文律とはいえタブー視されたことも、このような傾向を固定化することに貢献した。

以上のような事情から、経営史分野の研究のみに依拠した場合、現代の事項を研究対象とする本研究プロジェクトの目的に資するような成果は得られない。

2. 従業員発明法と発明報酬

次に、ドイツ企業の報酬システムを支える重要な法律として、1957年に発効した従業員発明法（Gesetz über Arbeitnehmererfindungen）を説明する。同法は、直前に論じた第1次世界大戦前のドイツ企業における報酬プラクティスとの関係でも特に言及する必要がある。従業員発明法に関しては、法律学の解説書として、例として Reimer et al. (2007)、Bartenbach & Volz (2012)を挙げておく。

ドイツ国内の企業に勤務する被用者が企業の事業に資するような発明を行い特許権や実用新案権（Gebrauchsmuster）を獲得した場合、同法の適用対象となる。

同法は、主には労働契約中で R&D が任務として明記されている被用者が、企業内で担当する任務との関係で特許や実用新案権を伴う何らかの発明を行い、これが企業に何らかの利

益をもたらした場合、当該大卒者には、同法が定める計算法に基づき、発明報酬が支給されることを定めるものである。企業に利益をもたらす発明でもノウハウなどは同法適用の対象にならず、企業内で適用される従業員提案制度（Betriebsvorschlagswesen）に基づく報酬支給の対象となる。

同法は、上記の意味での発明権が従業員自身に原始的に帰属するという立場をとる点で、他国にはない特徴を持つ。この上で、当該発明権の所有と利用を使用者側に認める一方で、発明を行った被用者に対する発明報酬を支払うことを義務付ける。

同法の定めるところにより、R&D を行う理工系の大卒者には、第 1 次世界大戦前のように自然科学系・工学系の大卒社員の労働契約で個別のインセンティブ契約を明記しなくとも、使用者は発明を行った被用者に対し発明報酬を支払う法的な義務がある。一方で、発明報酬の支払いは同法に基づき使用者の義務的な支出とされる。このため、第 1 次世界大戦以前の化学企業で特に普及していた発明物の純利益の一部を外発的動機づけの一手段である「ボーナス」として支給する報酬プラクティスは、同法発効以降は許されなくなった。

同法は、上述の VAA の前身である Budaci が第 1 次世界大戦後に展開した法律制定のための積極的な社会運動の成果が第 2 次世界大戦後に実る形で成立したことも明記しておく。この運動が始まった背景には、特に多くの理工系大卒者を雇い入れて組織的に行った R&D 活動が企業成長のカギとなっていた化学産業において、これに関与する理工系の社員と使用者との間での発明報酬の算定をめぐる争いが絶えなかったという歴史的な経緯があった。

同法に基づく発明報酬の計算法は、発明物の性格（企業内の既存の技術知識をどれだけ応用した発明であるか、また、発明者が複数の場合、発明者個々人の貢献分がどのくらいかという基準など）と発明物が稼ぎ出した売上高、そして売上高の高さに応じて調整されて定められた発明報酬の分配係数をかけ合わせて決まる。

注意すべきは、発明報酬の算定にあたるのは人事部ではなく、企業が有する特許その他の知的財産権の管理を担当する特許部だということである。特許部は、事業年度内に各従業員の発明がどの生産物にどれだけ使われたのかを事細かに把握している。これに基づいて年度内の発明報酬額を発明者である被用者ごとに算定し、年度末に計算根拠となる書類とともに支給額を当該被用者に通知する。当然のことながら、発明報酬は、人事部より支払われる基本給及び年次ボーナスとは分離されて、対象となる被用者に支給される。

参考のために、発明報酬の実際の算定事例を一つだけ紹介しておく。少々古くなるが、ある化学企業の特許部が 1974 年における R&D 部門の長の発明報酬を算定した際の資料に基づく³²。この算定方式自体は、現在も実質的に同じである。

³² 石塚（2018）、同（2021）、同（2024b）の事例研究の対象となった化学企業 X 社に勤務した R&D 部長の人事ファイルを参照した。同部長は 1927 年に生まれ、1953 年に人口樹脂研究を担当する大卒化学者として X 社に入社した。1973 年に R&D 部門の長となり、1989 年末に早期退職した。この計算結果は、人事部から同部長に送付された 1975 年 6 月 18 日付の通知に基づく記述である。なお、当時、X 社の R&D 部門の長は 2 名おり、ここで取り上げた部長が人口樹脂分野を担当し、もう一名の部長がシリコン技術分野を担当した。

紹介する発明は、「木質パネルに適したアミノプラスト樹脂含浸キャリアシートの装飾表面仕上げのための生産方法」というものである。A1111 という特許名でドイツ国内の特許を取得していた。同発明はこの企業の 3 つの製品の生産に利用された。これらの製品は 1974 年以内に合計で 15,653,811 ドイツマルクの売上高を計上した。

発明報酬の算定基礎として、従業員発明法のガイドラインに従い、7,378,834 ドイツマルクの減額された売上高が用いられた。

次に、発明に至った任務の種類、企業内での任務の位置づけ、当該被用者自身の知識と能力の発明への貢献度から導かれる関与係数（Anteilsfaktor）として 13% が適用された。

続いて、知的財産の利用に使われる係数（Lizenzsatz）として 1% が適用された。

そして、3 人の共同発明であり各自が同様の貢献を果たしたので 33.3% の分配係数（Erfindungsanteil）が適用された。

1974 年には特許当局に申請された特許がまだ認定されていなかったもので、本来支給されるべき発明報酬総額の 30% のみが支給されることとなった。

以上の算定根拠に基づき、1974 年内に関しては、以下の計算式で発明報酬が算定された。すなわち、 $7,378,834 \text{ ドイツマルク} \times 13\% \times 1\% \times 33.3\% \times 30\% = 958 \text{ ドイツマルク}$ 。

残りの 70% である 2,236 ドイツマルクは、A1111 の特許が当局から正式に支給された後に支給する。

以上のように、従業員発明法に基づく発明報酬の算定は、極めて多大な事務上の負担を企業側に要求することが分かる。一方で、同法の算定ガイドラインが極めて厳格であることから、使用者側が恣意的な発明報酬の算定を行う余地は存在しない。このため、ドイツ国内における発明報酬の算定をめぐる労使間のコンフリクトの事例は、同法発効以後、ほとんど報告されていない。

このように、VAA とその前身組織に結集した R&D にあたる高度スペシャリストとマネジャーが自らのイニシアチブに基づき、発明の扱いをめぐる共通の利害をよく反映させた発明報酬の支給を実現する手段として従業員発明法を成立させた。このことは、使用者に対する自らの発明報酬の権利を確定させ、かつ、発明報酬算定の手続き的公正を確保したことを意味した。同法の成立は、ドイツのマネジャーが、自らの報酬水準の確保という動機に基づき企業を超えた集団的な政治的交渉力を行使する存在であることを示す歴史的な事例の一つである。

3. 日本国内の学術文献：経営史、HRM、労使関係論、中小企業論

上記の 1 で概観したように、第 1 次世界大戦勃発以後の時期に関し、ドイツ企業の報酬システムの歴史的な発展と特徴について正面から取り組んだドイツ国内の学術文献は見当たらない。このため、ドイツ国外に目を向ける必要がある。

さしあたり、日本国内のそれを検索すると、執筆者の手によるドイツ企業の報酬システム

をめぐる一連の実証研究が見出される。ここでは、標準的な社会調査法に基づき定量研究と定性研究を組み合わせた研究方法が採用された。使用された研究アプローチは経営史、HRM、労使関係論、中小企業論を包括しているので、以下に観察対象となった時代順にその概要を検証し、ドイツ企業の報酬システムに関するどのような知見が見出されてきたのかを確認してみる。

3-1 第1次世界大戦勃発後からハイパーインフレの時期に関する研究

石塚（2010）、同（2015）、同（2016）がこれにあたる。うち石塚（2010）と同（2015）は第1次世界大戦勃発後からハイパーインフレーションの時期という経済的危機の時期にドイツ企業がマネジャーへの報酬支払いをいかに遂行したかをめぐる議論を、現在の化学企業エヴォニク社の前身企業の一つ（Th. Goldschmidt AG）を事例に、人事ファイルの定性的な分析結果をもとに展開した。また、石塚（2016）は、Mayer-Thurow（1982）が強調した個人主義的なインセンティブをHRMの中核としてきたバイエル社において、第一次世界大戦勃発を契機として高度スペシャリストとマネジャーに対する報酬支払いがいかに変化したのかを、人事ファイルを中心とする人事部資料と取締役会議事録を中心とする企業内資料の定性的な分析結果をもとに論じた。

まず、石塚（2016）から得られた成果は以下のように要約される。第1次世界大戦の勃発により重要な海外市場への輸出がストップしたバイエル社では、以前は膨大な報酬をもたらした個人主義的なインセンティブが機能しなくなった。これに対し経営陣は、以前とは異なり具体的な利益指標とは関係のない「特別報酬」という名目で、前年を下回らないボーナス額を支給するようになった。このプラクティスが継続された結果、名目額では極めて安定的な報酬額の支給が戦時中も維持された。

次に石塚（2010）と同（2015）から得られた成果は以下のように要約される。事例対象の企業においてもバイエル社と同様、様々な利益指標と結びつけられた個人主義的なインセンティブがマネジャーのHRMで極めて重要な役割を果たしていた。だが、戦争勃発でこれが機能しなくなると、やはり「特別報酬」という名目でこれに代替する報酬が支給されるようになり、安定した報酬額の支給が試みられた。第1次世界大戦を敗戦で迎えたドイツでは通貨であるマルク紙幣ベースでのインフレが進行し、やがて天文学的なハイパーインフレの時期を迎えた。この間、経営陣は全マネジャーに対し膨大な額面のインフレ調整金を様々な名目で支給し続けた。これに加え、企業内でのみ通用するインフレの影響を受けない通貨が社員に支給された。これを使って社内の福利厚生施設で生活必需品を入手させることにより、社員の生活水準を維持する試みがなされた。さらに、新通貨の導入により1924年以降ハイパーインフレが終息すると、インフレ調整金では支給しきれなかった実質価値での差額分が、まとめて全社員に支給された。

以上からは、いかなる状況においても安定した報酬支給を維持するというドイツ企業の

HRM 上の原則が第 1 次世界大戦の勃発を機に表面化したことが読み取れる。この原則がもたらす経路依存性が、その後のドイツ企業の報酬システムの発展にどのような影響を与えたのかという問題意識をもって、引き続き研究成果を検証していく。

3-2 ハイパーインフレ終息から戦間期、第 2 次世界大戦後までの時期を扱った研究

ドイツ経済全体を疲弊させたハイパーインフレが終息し、輸出も再開されたことでドイツ企業は再び成長軌道に復帰した。これにより、ドイツ企業に勤務する高度スペシャリストやマネジャーの報酬額も 1930 年まで継続的に引き上げられた。

こののち、世界恐慌の影響で企業業績が全体的に悪化したことで、操短や大統領令を理由に被用者の報酬名目額の切り下げが幾度となく繰り返された。これにより、ドイツ企業の報酬水準は再び大きく落ち込んだ。

だが、1934 年以降はナチス政権の成立とこれによる戦争経済体制の推進策により、ドイツ企業は軍需による受注増で活況を呈した。これを受けて、基本給の名目額での年次引き上げが定着化した。一方で、第 2 次世界大戦中に物資不足によるインフレ圧力が高まると、政権側は給与の貯蓄推進など様々な名目で被用者の購買力を吸収する措置に出た。

ドイツの敗戦を迎えると、ドイツ企業も生産設備の空襲や砲撃を通じた破壊、物資調達の困難、ストライキの激化、連合国占領当局による生産制限、東側占領地域の資産没収、etc.により事業継続が困難を来した。この状況のもと、ドイツ企業は被用者の報酬引き下げを何度も実施せざるを得ず、再び被用者に対する報酬支払いは不安定化した。

この状況が改善されたのは 1948 年の通貨改革である。これにより、敗戦後に著しく購買力が低下したライヒスマルクに代わり新通貨ドイツマルクが導入されたことで経済活動が正常化し、報酬支払いも再び安定化したのである。

以上がこの時期のドイツ企業における報酬支払いに影響を与えた歴史的な文脈である。この時期のドイツの報酬システムの変容について扱った文献として、Ishizuka (2011)、石塚 (2016)、同 (2024b) が挙げられる。

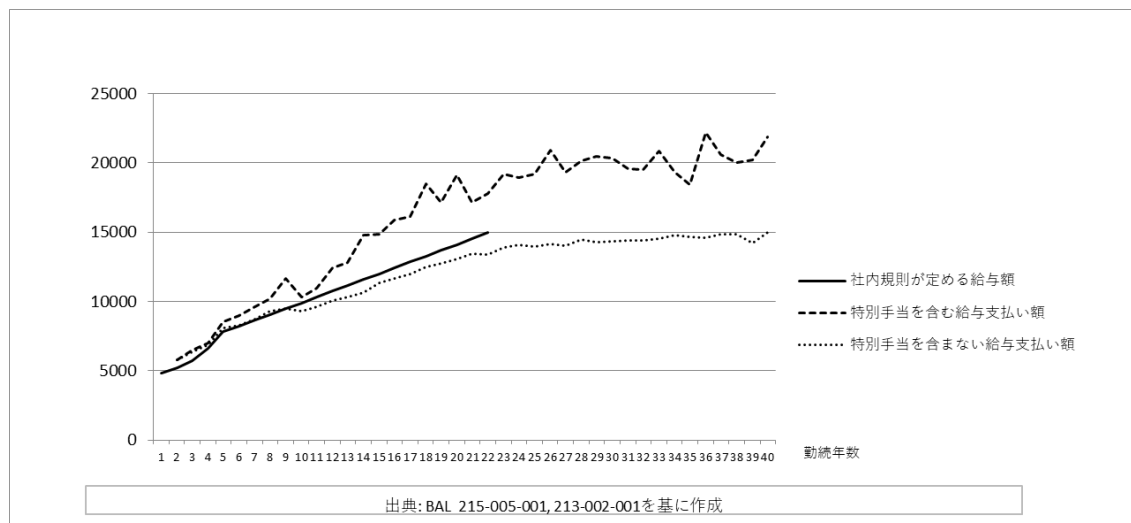
まず、前から二つ目までの文献は、この時期のバイエル社 (1925 年から 1951 年までは IG ファルベン社) の高度スペシャリストおよびマネジャーの報酬システムに起きた変化を指摘した。その主張は、報酬システムの標準化と年功給化、あるいは集団主義的なインセンティブの確立であると要約される。より具体的には、部課長レベル未満の大卒者の報酬額が完全に年功給として規則化された。また、部長・課長の基本給額がそれぞれ一本化された。両グループの年次ボーナスは、個別の利益指標とは直接結びつけない形で、上司による査定に基づき、毎年引き上げられる、つまり、事実上の年功給として運営されるようになった。

上記を表す資料として図表 1-8 を挙げる³³。

³³ 図表 1-8 はバイエル社文書館 (BAL) の資料 (資料番号: 215-005-001, 213-002-001) に基づいて作成されたものである。同資料は、バイエル社 (当時は IG Farben 社のライン川下流事業グループ群) の経営陣が VAA

図表 1-8 バイエル社/IG Farben 社のプロクリスト未満の大卒化学者・大卒エンジニアの勤続年数別給与額

(単位:ドイツマルク)



ここには、戦後処理の一環として行われた IG ファルベン社の解体直前までプロクリスト（取締役会を第一層のマネジャーとしたときに第三層のマネジャーに相当する課長）未満の企業内ヒエラルキーで勤務した大卒化学者・大卒エンジニアに適用された社内規則（Hausrichtlinie）が定める勤続年数に応じた年収額が、太線で示される。この下には特別給付（ボーナス）を含まない実際の平均報酬額、この上には特別給付を含んだ実際の平均報酬額が、同様に勤続年数ごとに示される。ここからは、主には R&D および生産業務に従事した高度スペシャリストとしての大卒化学者と大卒エンジニアには、年功昇給の報酬プラクティスが社内の正式な規則に基づき実行されていたことを一目で見て取れる。なお、勤務 20 年には年間報酬額が 15,000 ドイツマルクまで昇給することが定められていたが、これはプロクリストの年間基本給と同額である。つまり、特別に昇進しなくとも役職者と同じ基本給額を得ることができたのである。しかも、特別報酬額を含めた実際の年間総報酬額は勤務年数が増えると増える傾向が見て取れるため、報酬システム全体が年功主義的に運営されていたことが分かる。

また、部課長レベルの社員であるプロクリストとディレクター（取締役会に直属する第二層のマネジャー）の基本給額は当時、それぞれ 15,000 ドイツマルクおよび 24,000 ドイツマルクに固定されて支給された。これにやはり前年度の額に上乗せして決まる特別報酬が支給されたため、役職者においても報酬システムが年功主義化していたことになる。

バイエル社文書館（BAL）の企業内資料に基づき確認する限り、上記の報酬システムは、1925 年にバイエル社、BASF 社、旧ヘキスト社（Hoechst）を中心とするドイツの大規模化

（当時は Budaci）と第 2 次世界大戦後に初めて行うこととなる大卒者協約の交渉のための資料として準備したものである。この社内規則で定められた報酬額と VAA 側の要求する報酬額との兼ね合いで、大卒者協約が定める最低報酬額の妥協案を考えるために用いられたと考えられる。同表は Ishizuka (2011) および石塚 (2016) にも掲載されている。

学企業が IG ファルベン社に合流してから間もなく確立した。

しかも、当初から、役職者でない大卒化学者と大卒エンジニアの勤務 20 年目の年間報酬額は 15,000 ライヒスマルク、プロクリストの年間基本給額は 15,000 ライヒスマルク、ディレクターのそれは 24,000 ライヒスマルクに固定され、この名目額が 1948 年の通貨改革まで維持された。そして、通貨改革後もドイツマルクに置き換わっただけの全く同じ数字の報酬額が、少なくとも 1950 年まで維持された。つまり、25 年にわたる IG ファルベン社の活動期間にわたり、同一の年功的な報酬システムが機能し続けたのである。

第 1 次世界大戦前のバイエル社の報酬システムを扱った先行研究では、個人主義的なインセンティブが対象となる被用者層に適用されていたことが強調された。これに対し、ハイパーインフレ期以降の時期にバイエル社の後継企業である IG ファルベン社が同じ被用者層に適用した報酬システムは、企業全体の成長の成果を全員に配分するという、いわば集団主義的なインセンティブである。従って、第 1 次世界大戦勃発とハイパーインフレを経て、バイエル社あるいは IG ファルベン社では、高度スペシャリストとマネジャー層の HRM の中核となるインセンティブの構築原理が個人主義から集団主義に変容したといえる。

加えて、上記の報酬システムが IG ファルベン社のみならず、その解体後に誕生したバイエル社、BASF 社などの大規模化学企業でも維持されたという注目すべき事実がある。特に、最近の時期に筆者が行ったインタビューでは、BASF 社では役職者でない大卒化学者と大卒エンジニアに関し同システムが少なくとも 1980 年代までそのままの形で適用されていたとの証言を得た³⁴。

加えて、石塚 (2016) ではバイエル社文書館の企業文書の分析に基づき、1970 年代中期にヘイのソリューションに基づく役職評価システムが導入され、役職グレードに対応した報酬カーブが導入されるまでの間、上記の報酬システムがほぼそのまま使われたことが示されている。

次に石塚 (2024b) における化学企業 X 社の事例研究から得られた含意を検証してみる。同研究では、ハイパーインフレが終息した 1924 年から 1975 年に至るまでを主な観察期間にとり、各マネジャーの人事ファイルから得られた個々人の報酬契約に関する定性的な情報の整理に加え、マネジャーの俸給リストから得られた給与情報の多変量解析の結果も踏まえつつ、ドイツ企業におけるインセンティブ構成原理の変化の様態が探られた。

この作業により、個人主義的なインセンティブ契約が支配的であった第 1 次世界大戦前とは異なり、1924 年以降は上司の査定でボーナスの年次引き上げを実施する報酬プラクティスが支配的になったことが示された。そして、1948 年の通貨改革以降は個人主義的なインセンティブが消滅した一方、全マネジャーの基本給とボーナスの両方において、継続的に報酬

³⁴ 2025 年 9 月 26 日に筆者が BASF 社の本社事業所で、管理職員代表委員会の前代表から得た証言に基づく。同人物は 1983 年に BASF 社に大卒エンジニアとして入社した。この時に適用されたのは「N 報酬 (N-Vergütung)」と呼ばれる、勤務年数だけで直線的に上昇する報酬システムであったという。これは、図表 1-8 で示した社内規則と全く同じ仕組みであることが分かる。

額の引き上げが実施されたこと、この結果、両報酬部分に関し、勤務年数が報酬額に統計学的に有意な影響を与えていたことが示された。

加えて同研究では、年功昇給の積み重ねが行われたという歴史的事実が明確に確認できる1975年時点だけでなく、第2次世界大戦の影響が出る直前の1939年時点でも勤務年数が報酬額に有意な影響を与えていたという結果が示された。つまり、ハイパーインフレ終息以降、第2次世界大戦直前までの時期には、年功主義的な報酬システムが確立していた可能性が示された。

このように、大規模な化学企業ではハイパーインフレ後の時期までに集団主義的なインセンティブ構築原理に基づく年功的報酬システムが形成された。そして、これが第2次世界大戦以降の時期まで長きにわたり機能し続けた。従って、第1次世界大戦勃発後に顕在化した安定的な報酬支給の原理はその後も強化され、具体的な報酬システムに昇華される形で長期間にわたり大規模化学企業のHRMの展開に強い影響を与えることになったことが分かる。

3-3 1970年代の役職評価導入からグローバル期直前までを扱った研究

1970年代になると戦間期に形成されて以降長期的に持続したドイツ企業のHRMに大きな変革がもたらされた。それは、多くの有名企業でマネジャーの社員格付けにおける初めての本格的な仕事基準の役職評価制度が導入されたことである。背景にはこの時期に、ドイツ企業が第2次世界大戦後久々に米国での事業展開を本格化させたことがあった。

ドイツ企業が米国子会社を設立し、現地で従業員を採用するようになると、現地従業員の企業グループ内全体における相対的な地位を明確化する必要が出てきた。人事コンサル企業による役職評価ソリューションが普及しつつあった当時の米国で優秀な人材を引き付け同国内での事業を成功させるためにも、ドイツ企業も同様のHRMの基礎となるシステムの導入に踏み切ることは避けえなかった。また当時、多くのドイツ企業が事業部制を導入したことも役職評価の導入の必要性を高めた。というのも、各事業部に採算上の責任が委譲されたことにより、各役職に伴う収益とコストに関する責任の内容と重要性を明確化する必要性も強まったためである。

なお、このような決断に踏み切ったドイツ企業としてよく知られるのは化学企業バイエル社である。同社は、上記の理由により、1976年に、米国の人事コンサル企業であるヘイの役職評価ソリューションをマネジャーの社員格付けに全面的に導入した。これは取締役会直下の企業内ヒエラルキーで勤務する協約外職員を主にはジョブサイズと役職の困難度を基準とした役職評価の結果により、7段階の契約階梯に分類するものだった。Reuber (2012)はバイエル社の企業内文書に基づきこの歴史的な背景を説明したが、この結果、報酬システムがどのように変化したのに関する問題意識は欠如していた。

石塚 (2016) はこの役職評価の導入後の1984年時点におけるバイエル社の報酬システムの変化について検証した。このときに根拠となったデータは、バイエル社の取締役会議事録

とここでの議決の根拠に用いられた各種資料である。この結果、各協約外職員が所属する契約階梯ごとに役職基本給カーブが導入された一方で、査定による差別化を条件とした年次の定期昇給が引き続き維持されたことを見出した。また、年次ボーナスについても特に目標管理などの厳密な成果測定が行われた形跡はなく、あらかじめ定められたボーナス予算を直属の上司の主観的な査定に基づき昨年の支給額に上乗せして配分するという従来の仕組みにとどまったことを明らかにした。

つまり、上記の新人事秩序の導入を境に役職ランクの違いにより各協約外職員が到達できる報酬額の上限と下限が設けられた。これにより、当該協約職員が現時点で担当している役職の重要性及びこれを構成する職務の内容が金銭的な待遇のランクを決定するという基本原理がドイツ企業の HRM に確立した。一方で、年功主義的な報酬支給のプラクティスを残存させることで、勤務年数の長さに応じた職務能力の向上という、属人的な要素も加味した報酬システムが形成された。

石塚（2018）、同（2021）では他の企業のデータに基づき、仕事基準の役職評価制度を導入した企業における報酬システムの変化の様態をめぐる実証研究が行われた。ここではバイエル社より小規模の化学企業 X 社が取り上げられ、1975 年に導入された自社基準の役職評価制度に基づく役職ランクの導入がグローバル期直前の 1989 年までに HRM の方針全体にどのような影響をもたらしたのかが、定性・定量両方の側面から探られた。使用された情報はマネジャー個々人の人事ファイルと人事部が記録したマネジャーに対する給与支払いリストである。当該給与リストは各マネジャーに支払われた項目別の報酬額に関する定量的な情報のみならず、学歴や年齢・性別、役職ランク、所属部門、任務の種類など、多岐にわたる詳細な属人的なデータ、および個別社員の年次昇給の理由を詳述した査定に関する定性的な記録まで含んでいたため、詳細な分析が可能になった。

これにより、以下のことが明らかにされた。すなわち、役職ランクに応じた金銭的な待遇の区別と一方での年功的な処遇という、仕事基準と属人基準を両立させた報酬システムの形成は、X 社でも確認された。一方で、多重比較などを用いた定量分析では、花形事業部門に限り、より高位の役職ランクへの昇格・昇進を促すような報酬プラクティスが実施されていた状況が浮かび上がった。見方を変えれば、花形事業部門に移動し出世競争を行わなければ、社内において平均以上の報酬は得られない仕組みということである。従って、役職評価導入後の X 社では、事実上のアップ・オア・アウトとも理解される HRM への傾斜を強めていた可能性が示された。このことは、続くグローバル期においてドイツ企業が推進した事業再構築の過程で多量のマネジャーが人員削減の対象となった事実と照らし合わせると、ドイツ企業における HRM 運営の根本的な変化の兆候を示しているのかもしれない。

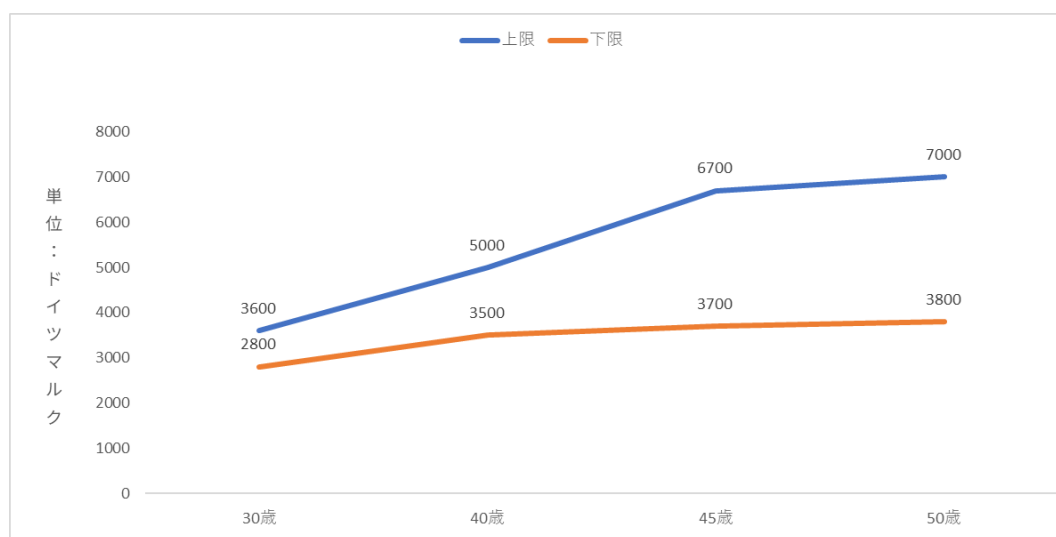
上記は、石塚（2023）によるジーメンス社の大卒エンジニアに適用された HRM の研究結果から導き出された指摘とも整合的である。ここでは、ジーメンス社文書館が管理するジーメンス社の人事部の資料と大学新卒で同社に入社したエンジニア向けの新人研修の資料から

得られたデータが議論の根拠となった。

これによると、当時のジーメンス社では同じ任務・役職で達成した個人業績の優良さに基づく昇給よりも、昇進・昇格を理由としたより上位の役職グレードのレンジ給を適用されることによる昇給を大卒エンジニアに対して強く促す HRM 上の方針が貫徹されていた。つまり、技術系の社員である大卒エンジニアに対しても、極めて頻繁により上位の役職への移動を繰り返す働き方を求める報酬プラクティスが採用されていた。

このような報酬プラクティスが最終的にジーメンス社に当時勤務した大卒エンジニアの報酬額にどのような影響を及ぼしたのかを示したのが図表 1-9 である³⁵。これによると、役職・任務の頻繁な変更を伴う昇進・昇格を追求した大卒エンジニアとしなかったそれとの間での報酬額の格差が一目瞭然である。昇進・昇格をしなかったエンジニアの 40 歳以降の報酬は、全くと言っていいほど上昇しなくなる。このような分かりやすいアップ・オア・アウトの HRM ポリシーを存分に反映させた報酬プラクティスを通じて、ジーメンス社はエンジニアを自社にとって望ましい働き方に誘導したのである。

図表-1-9 ジーメンス社の総合大学卒エンジニアの年齢別月給額(1974 年実績)



日本生産性本部（1990）によって行われた日独企業に勤務するエンジニアより得られた多数サンプルに基づく調査結果では、ドイツのエンジニアは日本にくらべ、「ゼネラリスト志向が強い」というとの結果が示されている。この見方が一般的に支持されるのであれば、ドイツのエンジニアは、日本におけるそれよりもキャリア形成上の「組織志向」が強い、つまり自然科学・工学分野の専門性の高いキャリアを追求するという意味での「ジョブ型」を志向

³⁵ 図表 1-9 は石塚（2023）で図 1 として掲載されたものの再掲である。典拠となった資料はジーメンス社文書館所蔵の SHI (1975) Informationen für Ingenieure und Naturwissenschaftler, (Druckschrift F2/1070), Abt. Technischer Nachwuchs (Signatur 12G0000062981)である。

していないとみなされうる。一方でこの知見は、上述されたジーメンス社の大卒エンジニアに対して適用された報酬プラクティスの方向性とも整合的である。ジーメンス社は、技術分野の専門スキルの蓄積ではなく、全社レベルでの視野に立った高度なマネジメント能力に基づき企業戦略を巧妙に展開することを通じた企業成長の実現可能性を、エンジニアに対する報酬プラクティスを通じて高めようとしていたのである。

上記の結果から、1970年代以降の本格的な役職評価の導入を契機として、報酬システムの運用を通じた働き方の誘導というマネジメント機能が企業内で強化されたことが分かる。これを支える重要な要素の一つとしてアップ・オア・アウトの原則に基づく HRM 方針が前面に出てきた。従って、安定的な報酬給付という原則は維持された一方で、同僚間の昇進・昇格競争を促すやり方で、個人業績を向上させる圧力が強められたとみられる。

3-4 グローバル期から世界金融危機までを扱った研究(1990年代～2000年代末)

この時期のドイツ企業の報酬システムを含む HRM に起こった変化の方向性とその動因は、日本企業と全く共通している。違いは、上述の通り、直前の時代までに役職評価が多くの企業で導入されるに伴い仕事基準の社員格付けの適用度が広がり、かつ HRM に関するアップ・オア・アウトの原則が強化されたことと、日本企業をはるかにしのぐ規模と内容のリストラがほぼすべての有名企業で実行されたことである。

ドイツの有名企業は 1990 年代後半から 2000 年代にかけて横並び状態でグローバル標準の役職評価制度を導入した。この時期になると、1970 年代のバイエル社と同様に、ジーメンス社、旧ヘキスト社、バイヤースドルフ社、エヴォニーク社、ドイツテレコム社といったドイツの中心的企业が次々とヘイ社と契約を結び、同社のソリューションに基づく役職評価制度によりマネジャーの社員格付けを行うようになった。

これと並行して、役職評価に基づき設けられた役職ランクごとに、基本給額の上限と下限を伴う役職レンジ給が導入された。そして、この基本給額に目標管理制度の枠組みで決定される個人業績の達成度と企業・所属部門の利益指標に連動して算定される係数をかけ合わせて支給額を決める、いわゆる成果型報酬としての年次ボーナスが、それまでのボーナス・システムを代替する形で導入された。

上記の HRM 上の改革は、グローバルに事業展開を行う大規模なメーカーにおいては、全く同じ様態で推進された。そして改革の当初は、ヘイを中心とする人事コンサル企業が役職評価とともに提供している HRM 上のソリューションのパッケージが、経営陣のイニシアチブによりそのまま導入された印象がある。このような新しい HRM の導入は、ダウンサイジングと人員削減を伴う大規模な企業組織改革の一環として行われた。そして、全体的なコストの引き下げを通じた企業の収益性の改善を狙ったものでもあった。このため、経営陣側は新しい HRM により年功的な運用の余地を有していた従来の報酬プラクティスを代替することも含めて、労働コストを引き下げる姿勢を押し出していた。

一方で、上記のように形成された新しい HRM がマネジャーの実際の労働現場で実施されると、その運用をめくり様々な問題点が浮上するようになった。成果主義型報酬のみに限定しても、目標管理の一連の運用サイクルにおける上司の恣意性のリスク、任務・役職の性格を考慮した場合に成果の対象となる目標の設定が困難な場合の多さなどを中心に、マネジャー側からの不満と苦情が絶えず上がるようになった。

既述のように大規模なドイツ企業ではマネジャーも企業内の労使協議制に関与している。このため、マネジャーは主に管理職員代表委員会を通じて経営陣と新しい HRM の運用をめぐるルールの特結を試みるようになった。この動きがドイツ企業の雇用関係に及ぼした影響を学術的に検証したのが石塚（2008a）、同（2008b）、同（2009）、同（2016）である。うち、一つ目が化学企業の旧ヘキスト社、後の三つが化学企業 BASF 社に関する事例研究で構成される。

この一連の研究では以下のことが明らかになった。

まず、旧ヘキスト社では、全協約外職員を対象に、戦後長く続いた HRM の根幹的なシステムを全面的に入れ替える形で、ヘイのソリューションに基づく役職評価と役職ランク別の基本給および目標管理に基づく成果主義的なボーナス・システムが導入された。この措置は、管理職員代表委員会や従業員代表委員会との労使協議が考慮されずに経営陣の一方的な決定に基づき強行された。一方で、比較的高齢の協約外職員全員に対する早期退職が促された。さらに、新しい HRM は労働現場の現実を無視して導入されたこともあり、多くの問題を引き起こした。この結果、協約外職員側の不満が一気に高まり、企業内のアンケートでも改革に対する否定的な回答が極めて多かった。

BASF 社でも 1990 年代後半から 2000 年代にかけて、HRM の根幹的なシステムの改革が始まった。基本的な方向性は旧ヘキスト社と同じだったが、その進展の在り方は異なっていた。例えば、同社ではグローバル標準の役職評価導入の進度は遅かった。かつ当初は外部の人事コンサル企業のソリューションではなく、自社基準の役職評価を上層マネジャーのみに限定して適用した³⁶。加えて、役職ランク別の基本給の導入と成果主義的なボーナス・システムの形成においては、労使協議制を通じた労使間の話し合いが一定の役割を果たした。

これにより、上層マネジャー以外の協約外職員については新しい役職評価の結果と基本給額を厳格にリンクさせずに、従来から社内で適用されてきた給与相場を維持した。末端の協約外職員まで人事コンサルティング企業の STRATA が提供する役職評価と基本給額を完全にリンクさせたのは、2011 年になってからであった。また、上司による目標達成度の評価に関する恣意性や無理な個人目標の設定をできるだけ排除する手続きが整えられ、また、個々人の任務の内容を踏まえた評価を求めるなど、協約外職員の労働の現実をある程度考慮した目標管理の仕組みが段階的に整えられた。目標管理の手続きも次第に簡略化・柔軟化が進み、

³⁶ この情報は、2025 年 9 月 26 日に筆者が BASF 社の本社事業所で、管理職員代表委員会の現在の代表から得た証言に基づく。

2015 年ごろになると、事実上、評価の上で格差をつけない運用方法が定着した。さらに、全企業的な利益指標と連動して算定される原則であるボーナス予算も、企業業績が著しく下がった時には必ずしも算定公式を適用せず、温情的な予算額を特例として計上するプラクティスがみられた。

上層マネジャーを除く協約外職員の基本給額に関しても、労使協議制を通じて協約部門に劣らないベアが上記の HRM の改革の最中でも保証され続けた。図表 1-10 は、2001 年から 2005 年までの BASF 社の上層マネジャーを除く協約外職員の年間基本給額の推移を示したものである。なお、TN~GV で示される基本給の階梯は、社内における従来の報酬額で分類した協約外職員のグループに基づく分類であり、厳密な役職評価には基づいていないことに留意されたい。これによると、2001 年から 2002 年までの間の名目基本給額の上昇率は約 12% である。これは同時期の製造業における協約部門の名目賃金引き上げ率（10.9%）と遜色ない引き上げ幅である。従って、産業レベルでの集権的労使関係の恩恵を受けないはずの協約外職員の実質賃金の水準も、企業内での労使協議制を通じて維持されてきたことが分かる。なお、このような協約部門に準じた協約外職員のベア実施のプラクティスは、BASF 社では今日まで維持され続けている³⁷。

既述のように、1990 年代から世界金融危機までの時期にドイツ企業はグローバルな事業展開を意識した大規模なリストラの一環として HRM の根本的な改革を行った。これは、事実上、戦間期から長きにわたり維持されたドイツ企業の HRM の構築原理の根本的な変革を意味したが、上記で示した通り、その進展の様態はある程度の多様性を見せた。旧ヘキスト社のように、ドイツ企業の伝統的な HRM の構築原理と完全に袂を分かち改革を断行した企業もあった。一方で、BASF 社のように、企業内の諸関係の制度的な補完性を考慮しながら、労使協議制の伝統の下、協約外職員側との対話に基づき、かつ従来の企業内の諸事情を考慮し改革を漸進的に進めた企業もあった。また、BASF 社は、第 1 次世界大戦勃発以降のドイツ企業の報酬プラクティスを支えた安定支給の原理を、この時期においても引き続き維持していた。

³⁷ 同上。

図表 1-10 BASF 社の協約外職員と管理職員（上層マネジャーを除く）の年間基本給額の推移

（ユーロ：2001 年～2005 年）

	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
TN	43,306～58,896	45,500～61,880	46,800～63,638	47,900～65,144	48,700～66,232
TO	51,129～69,535	53,400～72,624	55,250～75,140	56,550～76,908	57,500～78,200
GO	60,332～82,052	63,350～86,156	65,200～88,672	66,750～90,780	67,900～92,344
GE	71,172～96,794	74,750～101,660	76,960～104,666	78,750～107,100	80,100～108,936
GV	83,954～114,178	88,200～119,952	90,750～123,420	92,900～126,344	94,450～128,452

出所：Jahresbericht des Sprecherausschusses der BASF AG 2001 bis 2005より計算のうえ作成

同社では、グローバル化の時期以降にドイツ企業に導入された新しい HRM の運営についても継続的に労使間の対話に基づく共同形成の道が取られた。これに関しては、単に従来の HRM の構築原理が及ぼす経路依存性の影響力にのみ理由を求めるべきではなく、同社の管理職員代表委員会が採用する「実践可能なソリューション（praxistaugliche Lösung）」というロジックに基づき行う HRM 上の措置のファインチューニングに関する提案の有効性を経営陣が認めていることが大きい³⁸。

3-5 世界金融危機からコロナ期直前までの時期を扱った研究

グローバル期から急速に進んだドイツ企業の HRM の改革の方向性は、世界金融危機を境に変化を見せ始めた。この背景としては、同危機がドイツ経済に多大な負の影響をもたらしたことから、グローバル一辺倒で進められてきたあらゆる改革に対してドイツの世論の批判が強まったことも挙げられる。特に、グローバル化の象徴とみられたドイツの大規模な金融機関が軒並み経営危機に陥り、公的資金注入による救済を受けたことは、この傾向を強めた。これを機に、トップ・マネジャーに適用された成果主義的なボーナス・システムの改革がまずは政治主導で進められた。なぜならば、これがトップ・マネジャーをあまりにも野心的な戦略追及に動機づけ、金融危機を引き起こしたとの反省があったためである³⁹。

当然、このような動きは企業内のトップマネジメント未満の従業員の HRM にも影響を及ぼした。各企業の経営陣は少なくとも、以前と同じロジックと方向性で HRM の改革を進めることに困難を来したのである。

筆者は 2015 年～2019 年まで JILPT による雇用システムの国際比較研究プロジェクトに参加し、この時期に起こったドイツ企業の HRM 上の変化を学術的に検証する機会を得た。ここでは、当事者へのインタビューと文書調査を軸として、日米独仏企業における世界金

³⁸ これは筆者が 2002 年 7 月から 2025 年 9 月に至るまで BASF 社の管理職員代表委員会の前代表と現代表に対して行ってきたインタビューから導き出された知見である。

³⁹ これに関するより詳細な説明については、石塚（2019）を参照のこと。

融危機後の最新の HRM の動向を探り出すことが試みられた。研究プロジェクトでは二次にわたり、Katz & Dalbishire (2000) による雇用システムの「多様性の収斂」議論に依拠しつつ、報酬システムを含んだ HRM を構成する各要素の新しい制度的補完性と歴史的経路依存性、そして、HRM プラクティスの形成における労使協議制の影響を定性的に探る作業が行われた。

この成果は、石塚 (2016)、同 (2020)、同 (2025a) として発表された。このうち、石塚 (2016) ではバイエル社、BASF 社、バイヤースドルフ社での聞き取り調査に基づく事例研究の結果が示された。同 (2020) では、小売大手の ALDI 社に関し、二次文献に基づく事例研究の結果が示された。そして、同 (2025a) では、ジーメンス社、SAP 社、コベストロ社、ドイツテレコム社、エヴォニーク社での聞き取り調査に基づく事例研究の結果が示された。これら一連の成果により、グローバルな事業展開を志向したドイツのメーカーにおいて金融危機の時期までに進行したグローバル標準人事・成果主義的報酬の一方的な浸透傾向に変化が見られ、伝統的な HRM 構築原理とグローバル人事が融合する様態で形成された HRM プラクティスのいくつかのパターンが登場したことが分かった。

その主なパターンは、①人事秩序の構築でグローバル・スタンダード基準の採用＋個人目標の達成度を変動給支給の基準とする「成果主義型」の組み合わせ（＝グローバル期に模範とされた新しい HRM の継続）、②人事秩序の構築でグローバル・スタンダード基準の採用＋企業の全体業績を唯一の変動給支給の基準とする「No Rating 型」の組み合わせ（＝報酬システムに関しグローバル期以前の HRM の構築原理の復活）、そして③人事秩序の構築で自社基準の採用＋企業の全体業績を変動給支給の唯一の基準とする「No Rating 型」の組み合わせ（＝事実上、グローバル期以前の独企業で多く見られた HRM の構築原理の復活）である。なお、調査対象となった企業の一つであるジーメンス社では役職レンジ給自体が廃止され、基本給については毎年、上司の査定に基づき、年次の積み上げ方式により原則としては青天井で上昇する仕組みとなった。この点で、グローバル期以前のドイツ企業の報酬プラクティスが事実上復活したともみられる⁴⁰。

つまり、グローバル化の影響が一段落した世界金融危機後の時期において、宮本 (2014) が説くような「ハイブリッド型」の制度的補完性を有する HRM は、日本企業のみならずドイツ企業でも観察されるようになった。また、どのような企業でも外部労働市場を意識した役職評価の影響の残存が認められる一方で、企業内の事情に応じた柔軟な役職評価の余地が広げられた、つまり社員格付けに関する内部労働市場の機能が再強化された事実が確認されたことも、上記の JILPT 調査における一つの重要な成果であった。

一方で、小売業のような内需志向型産業では、上記のようなグローバル事業展開を図るメーカーとは異なり、成果主義やグローバル人事とは無関係な伝統型の HRM プラクティスが

⁴⁰ ただし、本稿の第 4 節の 3-3 で説明したように、グローバル期以前のジーメンス社では、他の昇進・昇格を受け入れなければ、このような自動的な昇給は難しかった。

グローバル期以降も継続的に維持された一方で、昇進・昇格を受け入れなければ退職を求めるという「アップ・オア・アウト」の人事方針が採用されていることも判明した。

なお、JILPT 調査の研究成果は大企業に研究対象を限定していたため、中小零細企業の報酬プラクティスを探った研究成果も紹介しておく必要がある。これが、石塚（2024a）である。この根拠となったのがコロナ期から 2023 年にかけて実施された、機械振興協会の依頼で筆者が行ったドイツ中小零細企業の実態に関する調査である。

ここでは、マンハイム大学の欧州経済研究センター（ZEW）が集計している、ドイツ中小零細企業のイノベーション活動に関するマンハイム・イノベーション・パネル（MIP）のデータセットの調査が行われた。MIP では、パネル調査の年次によっては対象企業の報酬形式に関する定性的なデータが 5,000 以上の企業から集計されている。これを用いて、従業員数 500 人未満のドイツ中小零細企業における報酬構造の分布状況と、特定の報酬システムの存在がイノベーション活動に及ぼす影響を統計学的手法に依拠して探り出すことが試みられた。

この結果、中小零細企業においては基本給以外にボーナスのような金銭的インセンティブを有していない企業が多数派である一方で、有している企業では、基本的に大企業とさほど変わらないボーナス・システムを備えていることが分かった。

一方で、特にイノベーション力のあるドイツ中小零細企業においては、報酬システムの構成要素の中でも、「従業員提案制度」の有無がラディカル・イノベーションの確率に有意な正の影響を与える可能性が示された。これは、従業員規模が 500 人以上の規模の企業では検出できなかった効果であった。つまり、中小零細企業に限定すると、自らの提案も貢献して実現されたラディカル・イノベーションから稼ぎ出された利益の分け前を、自らの提案を表彰する形で特別賞与として与えられる仕組みが、当該従業員のさらなるワーク・モチベーションを特に高める外発的インセンティブとして機能していることが推測されたのである。一方で、これがドイツの中小企業の特長な傾向なのかに関する判断を下すためには、同様なデータを用いて他国の中小企業についても分析する必要がある。

第5節 報酬プラクティスに関する最近の動向：報道と聞き取り調査より伺える状況

最後に、直近のドイツ企業における報酬プラクティスの動向を説明する。ただし、学術的な文献はまだ出ていないので、ドイツ国内における部分的な報道と筆者の 2025 年内の聞き取り調査に基づき、限定的な範囲で議論を行う。

ここ数年間、ドイツ経済のマイナス成長が続き、ラインメタル（Rheinmetall）のような軍需産業を除くドイツの代表的企業の経営状況は、軒並み苦境にある。これと直接関係する形で、有名企業のマネジャーの報酬額が大幅下落する事態が報道されるようになった。

この事態を示す一例として、メルセデス・ベンツ社（Mercedes-Benz）を挙げる。新聞

Stuttgarter Nachrichten (5.3.2025)は、同社の全マネジャーの 2025 年前半に支払われるボーナス額が著しく引き下げられ、同年内の報酬総額が大幅に下がる見込みだと報道した。この理由は、ボーナス予算が全社レベルでの利益指標（Free Cash Flow など）に直接紐づけられていたことによる。

同社の近年における経営状況の悪化により、このような利益指標が低下し続けた結果、公式な計算式の通りに計上されたボーナス予算総額も継続的に低下した。これに従い、個々人に分配されるボーナス額も自動的に低下したのである。なお、同社のマネジャーのボーナス・システムは、個々人のボーナス額の算定において個人業績を一切反映しない仕組みである。一方で基本給額のベアと年次昇給が見送られたことから、同社の経営状況が全体的に苦しく、報酬額の引き上げそのものを困難にしていることが分かる。

次の事例として、化学産業を挙げる。本稿の第 3 節で説明したように、VAA は組合員に対し毎年、報酬額に関するアンケートを実施している。2025 年の春に実施した同アンケートに基づく報道である VAA (2025b) によれば、2024 年度内の化学企業に勤務する管理職員とそれ以外の協約外職員の平均年間報酬額は 137,000 ユーロ（社用車貸与の金銭的価値、自社株式と紐づけた Long Term Incentive から受け取る配当額、インフレ調整支払いなどを含む）となった。これは前年に比べ 0.2%の増加であった。この増加分にはベアと年次昇給を合わせた基本給の増加分 3.6%が貢献した一方で、ボーナス額は 24%の減少となった。2023 年内にもボーナス額は対前年比で 17%減っていた。

企業規模別でボーナスの下落率は異なり、従業員規模一万人以上の大企業では対前年比で 55%下落し、最も引き下げ幅が多かった。一方で、従業員規模 1,000 人以上一万人未満の中堅企業では 5%上昇し、これ未満の中小零細企業ではわずかに下落した。この結果、大企業とそれ未満の従業員規模の企業の間での報酬額格差が 2022 年には 30%あったものが、2024 年内には 12%にまで縮小した。これら一連の情報からは、近年に大企業を中心に観察されたボーナス支給額の切り下げが、ドイツ国内の報酬配分の状況に極めて大きな影響を及ぼしたことがうかがい知れる。

筆者は、2025 年 9 月 26 日に本研究プロジェクトの枠組みで BASF 社の本社事業所において、同社の管理職員代表委員会の現代表と前代表に対し聞き取り調査を行った。同調査においては協約外職員の報酬システムに関する極めて詳細な情報を得たが、本稿は現地調査の最終報告ではないので、この時得た一部の情報のみに基づき、説明を行う。

他の多くのドイツ企業と同様に、この世界最大の総合化学企業も近年、極めて、苦しい経営状況にある。特に、ロシアからの安いエネルギー供給が途絶し製造コスト上昇が避けられなくなったことは、汎用品事業が中軸事業である同社にとっては致命的な痛手となった。これに伴い、上層マネジャーを含む全協約外職員に対する年次ボーナスの支給額も大きく低下した。

一方で、メルセデス・ベンツ社の場合と同様に、ボーナス支給額の低下をもたらしたのは、

全社的な利益指標のみにリンクされたボーナス予算の算定式であった。問題点は、この算定式のもとだと、個々人の責任とは無関係に協約外職員全員のボーナス額が大きく低下することであった。これは、金融危機後に確立したドイツ企業の以前のビジネスモデルが順調に機能していたコロナ期前のボーナス支給の水準に慣れ切っていた協約外職員の企業に対する信認を大きく低下させる事態であった。

このため、BASF 社の管理職員代表委員会と VAA 組合員から構成される従業員代表委員会は、現行のボーナス・システムの信頼性と機能不全を問題視することになった。理由は、経営状況の悪化が継続する状況の下で、これまでの一本調子に上向きな全社レベルでの利益指標を前提として構築されたボーナス予算の算定式を用い続けると、以前を大幅に下回るボーナス額しか提供できなくなるためである。しかも、個人業績及び所属部門のパフォーマンスの良し悪しとは関係なく、協約外職員全員が平等にこの負の影響を被ることになる。

このため、BASF 社では、2024 年から管理職員代表委員会と従業員代表委員会が、全協約外職員のボーナス・システムの変更をめぐり、経営陣と労使協議を続けることになった。つまり、ここでも前に説明したような協約外職員の HRM の形成をめぐる同社の労使協議の伝統が活かされたのである。

この結果、2025 年前半に、従来適用されてきた全社的な利益指標（ROCE）のみに基づきボーナス予算を計上する方式に代えて、以前と同程度の水準のボーナス給付を協約外職員に保証できるように設計されたシステムが導入された。その概要を極めて簡略化して説明すると以下のようなものである。まず、ボーナス予算を計上するための収益を算定する組織単位を BASF 全社のみに設定しないことになった。これに代わり、各事業部内に複数の収益把握単位が設定された。そして、各単位の利益指標（主にはフリー・キャッシュ・フロー）の達成度合いに対応して、それぞれボーナス予算を計上するというものである。そして、最終的なボーナス予算は、各事業部に属するすべての協約外職員に対し、事業部内の全事業群からそれぞれ算定されるボーナス予算の総計として計上されることになった。なお、このボーナス予算は、協約外職員個々人に対しては、各々の基本給総額に対する割合としての係数の形で示される。インタビュー相手はこのやり方を「合算方式」と表現し、BASF 社はドイツ企業の中でも最も遅れてこの方式を導入したと説明した。

この新システムにより、ある収益把握単位における収益状況が悪化しても、別の単位が稼ぎ出した収益がもたらすボーナス予算により、一定程度のボーナス予算の総額が確保される仕組みとなった。この新しい算定式により、以前の仕組みの下で問題なく支給できていた時期に劣らない水準のボーナス支給額を確保することが目指された。

BASF 社の事例からは、マネジャー層も利益代表を有しているような大企業では、近年の収益状況の悪化に連動したボーナス支給額の低下を、ボーナス・システムの変更によって食い止めようと試みられている状況が浮かび上がる。このことと第 4 節における知見を合わせると、経営状況が悪化しても、できるだけ安定した報酬水準を従業員に保証しようとする第

1 次世界大戦後にドイツ企業で観察されるようになった報酬支給原理が、一部の大企業では今日まで維持されていることが分かる。このことが、時代の状況に対応した新しい報酬システムを形成する際の方向性に影響を与え続けていることが推測される。そして、今日、メルセデス・ベンツ社のような状況におかれた企業でも、労使協議制を通じた報酬支給ルールの変更による問題解決の道が探られている可能性がある。

第6節 本稿の作業により見えてきたこと

最後に、本稿の作業全体を通じて得られた成果とその含意を要約し、結論としたい。

まず、第2節では今日のドイツ企業の報酬を支える制度的な構造を概観し、その報酬額に与える影響について検証した。ここでは、法定最低賃金、産業協約、協約外部門での労使協議が全体として、ドイツ企業の従業員の報酬水準を支える構造が確認された。そしてマクロ経済的な指標からは、このような構造が、ポストコロナの時期において少なくとも2025年までは、ドイツ企業の実質賃金の水準の維持に貢献していることも確認できた。

第3節ではドイツ国内で影響力を持つサラリーサーベイを中心に、ドイツ企業およびそのステークホルダーが、労働市場での報酬の相場に関し、いかなる情報獲得の機会を活用しているのかを説明した。ここでは特に、キーンバウム社とVAAが組合員向けに実施するサラリーサーベイ、VAAによる化学企業の労働条件に関するアンケート、そして、大企業間における監査役会役員の相互派遣のプラクティスに焦点が当てられた。この結果、これらを通じ、ドイツ企業の経営者とマネジャーは、職種別・役職別・企業規模別の報酬相場に関する情報をかなりの度合いで共有していることが示された。そして、このような構造が労使協議制も介在しつつ個別企業の報酬相場の形成に大きな影響をもたらしていることが説かれた。つまり、個々の企業を超えて強くネットワーク化された情報網が報酬水準を中心とする労働条件に関するベンチマークの共有に重要な役割を果たし、かつその水準の全体的な維持向上に貢献しているのである。

第4節ではドイツ企業の報酬システムを扱った日独の学術的な実証研究を各時代について概観することで、この題材に関していかなる知見が蓄積されてきたかを検討した。この結果、以下のことが明らかになった。

第1次世界大戦以前は、個々人が具体的に達成した成果に紐づけられた個人主義的な構築原理に基づくボーナス・システムが重要な金銭的インセンティブとしてよく機能していた。だが、この背景には、ドイツ企業の輸出の増加に連動して全員のボーナス額が毎年増加するという歴史的に特殊な状況が作用していた。

第1次世界大戦勃発後には輸出がストップしたため、上記のボーナス・システムではボーナスを支給できなくなった。だが、経営者側は、純粋に外的環境の変化を理由にボーナス支

給を停止することが原因となり、戦争前のサクセス・ストーリーのもとで働いてきた従業員のモチベーションと企業に対する信認が低下することを恐れた。この結果、従来のシステムを、上司の査定に基づき前年の支給額に上乗せした額のボーナスを毎年支給する仕組みに変更した。これにより、HRM の運営において、安定的な報酬支給を最優先する方針をドイツ企業が前面に押し出すことになった。

これは本来、非常事態下の一時的な措置だったが、その後相次いだ歴史的なイベントのもとで従業員の生活水準を保つ必要性が続いたことで、戦間期には既成事実として定着していった。そして、第2次世界大戦後のドイツ経済の高度成長期以降は、企業の成長の成果を全員に分配する、いわば集団主義的な構築原理に基づく報酬システムとして機能するようになった。そして、これにより結果的にドイツ企業の年功的処遇が形成されたことが、統計学的にも確認できる。

1970年代には事業部制の導入が多く企業で行われた。これに歩調を合わせる形で、多くの企業で役職評価制度が導入された。そして、これに基づく役職グレードの高低により、昇級の範囲がコントロールされるようになった。だが、上記のような年功的な性格を持つ報酬システム自体は変化しなかった企業が多い。

ドイツ企業の報酬システムが決定的に変化したのは、日本企業と同じく本格的なグローバル期に突入した1990年代後半である。ここではほとんどの企業が歩調を合わせて、役職グレード別の俸給バンドに基づく基本給と目標管理に基づく成果主義型のボーナス・システムが導入された。この際、共同決定の伝統を無視して経営陣の一方的な決定によりこのような措置をとった企業がある一方で、BASF社のように労使協議制に基づき、対象となる従業員グループにとっても受け入れ可能な仕組みとして、報酬システムを共同形成しようとする企業も見られた。一方で、前掲図表1-6からは、化学産業におけるマネジャーの報酬の年功昇給は2000年代中頃でも確認される。

世界金融危機後には、従来の形での成果主義への世論の批判が強まった。そして、中華人民共和国への継続的な輸出増加とロシアからの安価なエネルギーの輸入という二本の柱に支えられた成長モデルが確立したことにより、ドイツ経済は繁栄の時期を迎えた。このようなドイツ企業の経営を支える枠組みの変化により、グローバル期以降ドイツ企業が推進した報酬システムの改革の方向性にも変化が見られた。

この結果、2010年代の終わりまでには、多くの企業で個人業績の測定結果に基づき支給額を決定するボーナス・システムが多くの大企業で改変され、場合によっては以前のような、企業全体の利益指標にのみ連動した集団主義的なそれがみられるようになった。また、ジーメンス社やBASF社では俸給バンドの上限が廃止され、役職グレードを移らずとも、基本給が上司の査定次第で上昇し続ける仕組みが復活した。これと関連して、石塚(2025a)では、2017年に筆者とのインタビューに応じた、上層マネジャーでもあるジーメンス社の管理職員代表委員会の代表が、「今までは変動給としてのボーナスの全所得に占める比率を高くす

る俸給政策ばかりが追求された。だが、これからは、マネジャーが安心して働けるように基本給を中心に稼ぐ構造にしなければならない」という趣旨の発言をしたことが紹介される。この証言には、上層マネジャーでも報酬の安定給付への志向性が強いことが表現されている。

このように、グローバル期にみられた報酬の成果主義は次第に勢いを失い、コロナ期直前までには年功昇給を伴う以前のような集団主義的な報酬プラクティスが復活しつつあった。この背景は、第1次世界大戦勃発以降、長きにわたり報酬の安定給付を基本的な方針としてきたドイツ企業の俸給政策の伝統がもたらす経路依存性が働いている可能性がある。

また、各企業のマネジャーは、管理職員代表委員会のネットワーク（エアランゲン・サークル：Erlanger Kreis）を通じて、他の大企業の報酬プラクティスをよく学習している。特に、ダイムラー社（現在の Mercedes Benz 社）が始めた、個々のマネジャーの個人業績と実際のボーナス支給額を切り離す、いわゆる「No Rating」に基づくボーナス・システムが急速に他の大企業に広まった背景には、このようなネットワークの存在がある。

最後の第5節では2025年内の報道と2025年9月におけるBASF社での聞き取りで得た証言をもとに、ドイツ経済が苦境に陥った近年における報酬システムの動向について論じた。ここでは、ドイツの大企業のマネジャーのボーナス額がここ数年で継続的に落ち込んでいる状況、そして、この原因が経営側の判断ではなく、ボーナス原資の算定式を全企業的な利益指標のみにリンクさせてきた従来のボーナス・システムに原因が求められることが説明された。一方で、労使協議制の伝統が維持されている同社ではこの問題を解決すべく、ボーナス予算の計上方法を変更した新しいボーナス・システムを労使共同で構築し、2025年内に発効させた。この現象の背景にも、報酬の安定支給を最優先する報酬システムの構築原理が働いていると考えられる。

このように、各時期に関する検討からは、報酬の安定支給がドイツ企業における報酬システムの重要な構築原理として長期にわたり維持されていることがわかる。だがこのことは一方で、個々人の働きぶりに対するドイツ企業のコントロール機能が緩いことを全く意味しない。逆に、石塚（2023）および同（2025a）では、ジーメンス社において、1970年代からコロナ期直前まで、頻繁なジョブ・ローテーションを軸とする能力開発の機会への積極的な参加を前提とした昇進・昇格を受け入れないことに対しては強いサンクションが科されていたことを示す。また、石塚（2020）で扱われたディスカウンターのALDI社の事例では、個人成果とは関係なく役職グレード別の俸給バンドの上限まで自動的に昇給が行われる一方で、昇進を拒めば即座に企業を追われる状況も示された。つまり、従業員に対する報酬の安定給付が重視される一方で、企業に貢献しようとししない従業員に対しては、「アップ・アンド・アウト」の原理が作用し、退出を促す力が働くのである。

加えて、グローバル期直前の化学企業の事例分析を行った石塚（2024b）の分析からは、中核事業部門内への帰属と役職ランクの高さの交互作用項が報酬額の高さに有意な影響を及ぼしていることが判明した。ここからは、年功的要素による安定給付を保証する一方で、中核

事業部門で勤務するキャリアを積極的に追求し、同部門内の同僚との昇進・昇格をめぐる競争を促すことにより、個人業績を引き出そうとするマネジメントの手段として報酬システムが使われていたとの推測がなされる。

また、ドイツの大企業における一般的な常識として、マネジャーの場合、現在の役職および任務において役職評価と照らし合わせて求められる水準の業績を少なくとも2年を超えて出せない場合、降格を伴う措置が正当化される。ただし、ドイツにおいては既得権保証(Bestandsschutz)の法理が確立しているため、降格後も報酬額が切り下げられることは、まずない。その代わり、年次のインフレにより現在の報酬の実質額が降格後の役職グレードに適用される報酬額に低下するまで、基本給額の引き上げは見送られる。そして、それでも個人業績が改善しない場合は、即時解雇も正当化される。加えて、マネジャーでない場合でも、明らかに被用者個人に帰すべき勤務上の失態が認められ、これに対する文書での警告(Mahnung)が2度行われた場合、即時解雇を正当化することになることにも注意すべきである。

以上のような方式での個人業績に対するサンクションを通じたマネジメント機能がドイツ企業内で有効に機能している。これが一定以上の水準の個人業績を期待できる被用者のみをふるい分け、このグループを安定的な報酬の保証を通じて動機づけるという補完関係が成立していると考えられるのである。

以上のように、本稿の全体的な検討からは、グローバル期から世界金融危機以前の時期におけるリストラ期の一時中断を除けば、「安定支給」という原理がドイツ企業の報酬システムの形成に長期にわたる強い影響を与えていることが明らかになったと考える。だが、これが今後のドイツ企業において永続的に維持できるかどうかはかなり疑わしい。

というのも、コロナ期以前のドイツ企業の繁栄をもたらしたビジネスモデルは現在、完全に機能不全に陥っている。そして、ドイツの産業界が苦境から短期間で脱却できる見通しは全く見えない。現在の状況はある意味で、第1次世界大戦勃発と似たようなインパクトをドイツ経済に対して及ぼしている印象すらある。

現在の苦境のもと、ドイツ企業の高労働コスト体質がグローバル期に増して、使用者側から問題視されるようになっている。特に、これまでドイツ経済をけん引してきた自動車産業でリストラ圧力が強まっていることは周知の事実である。従って、これまでに実現された実質賃金の回復が達成された後で、ドイツ産業界がこれ以上の報酬水準の引き上げを許容する余地はないとみるべきである。従って、政治や産業労組がこれ以上の実質賃金の引き上げを何らかの対価なしに企業側に要求した場合、1990年代から世界金融危機まで続いた大規模な人員削減を伴う未曾有のリストラが現出される可能性も否定できないのである。

参考文献

邦語文献

朝日吉太郎（2022）『現代資本主義と資本・賃労働関係』文理閣。

石田光男・上田眞士編著（2022）『パナソニックのグローバル経営：仕事と報酬のガバナンス』ミネルヴァ書房。

石塚史樹（2008a）「グローバリゼーション下のドイツ企業と管理層職員：旧ヘキスト社の事例」（工藤章、井原基編『企業分析と現代資本主義』第4章、ミネルヴァ書房、pp. 90-133）。

石塚史樹（2008b）『ドイツ管理層職員の形成と変容』明石書店。

石塚史樹（2009）「事業再構築におけるドイツ管理層職員の俸給構造の変動（BASF 社の事例）」『大原社会問題研究所雑誌』 602 号、pp. 2-32.

石塚史樹（2010）「20 世紀前半のドイツ化学企業における部長職の雇用管理」『大原社会問題研究所雑誌』 620 号、pp.25-48.

石塚史樹（2015）「ドイツ化学企業のエンジニア層の現場主義——ゴルトシュミット社の人事書類の分析」（谷口明丈編『現場主義の国際比較：英ドイツ米日におけるエンジニアの形成』第3章、ミネルヴァ書房、pp. 67-98）。

石塚史樹（2016）「ドイツ企業における高度専門人材の人的資源管理：その歴史的変容と現状」（労働政策研究・研修機構『米国・ドイツ企業の雇用管理の変化と実態—日本における職務限定正社員制度における参考として—』JILPT 資料シリーズ、No.173、pp.32-91）。

石塚史樹（2019）「企業—経営者行動の規制」（藤澤利治・工藤章編『ドイツ経済—EU の基軸』ミネルヴァ書房、第3章、pp.93-125）。

石塚史樹（2018）「欧州の人事部—ドイツ企業における人事部・人事担当責任者の役割と企業内地位」『日本労働研究雑誌』 698 号、pp.38-50.

石塚史樹（2020）「ドイツにおける雇用社会の新展開—内需志向産業に注目して」（石塚史樹・加藤壮一郎・篠田徹・首藤若菜・西村純・森周子・山本真由美『福祉国家の転換—連携する労働と福祉』旬報社 2020 年、第2章）。

石塚史樹（2021）「ドイツ企業の人事制度改革の影響」『商学論纂』 第62巻第5・6号（中央大学商学研究会）、pp.33-77.

石塚史樹（2023）「ジーメンス社におけるエンジニアの労働と人的資源管理の特徴」『経営論集』第70巻第1号（明治大学経営学研究所）pp. 1-27.

石塚史樹（2024a）「現代ドイツ中小企業の労使関係・HRM の特徴と機能：ドイツ中小企業のイノベーション活動—ドイツ中小企業の競争力に関する調査研究委員会報告書—」『機械振興協会経済研究所 調査研究報告書』、第23巻4号、pp. 30-48.

石塚史樹（2024b）「敗戦後のドイツにおける報酬システムの変容—化学企業の事例研究」『日本労働研究雑誌』第66巻9号、pp.27-38.

石塚史樹（2025a）「ドイツ企業の人的資源管理の新展開：グローバル・スタンダードと「成

- 果主義」を超えて」『JILPT 海外労働情報 フォーカス』2025 年 7 月号、pp.1-107.
- 石塚史樹 (2025b) 「ドイツ企業の共同決定の進化」(田中洋子編著『動く、ドイツ』晃洋書房、第 6 章)。
- 岩佐卓也 (2015) 『現代ドイツの労働協約』法律文化社。
- 岩佐卓也 (2025) 「法定最低賃金をめぐるポリティクス」(田中洋子編著『動く、ドイツ：生活と仕事を支える 10 の改革』晃洋書房、第 7 章)
- 梅村又次 (1971) 「年令＝所得プロファイルの国際比較」『経済研究』第 22 巻第 3 号、pp. 271-275.
- 工藤章 (1999) 『現代ドイツ化学企業史 IG ファルベンの成立・展開・解体』ミネルヴァ書房。
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練—すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- 日本生産性本部 (1990) 『ドイツの技術者・日本の技術者～技術者のキャリアと能力開発～』日本生産性本部。
- 宮本光晴(2014) 『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ—ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版。

外国語文献

- Atkinson, J. (1984) Flexibility, Uncertainty and Manpower Management. *IES Report*, No. 89, Institute of Manpower Studies, Brighton.
- Bartenbach, K., Volz, F.E. (2012) Arbeitnehmererfindungsgesetz: Kommentar zum Gesetz über Arbeitnehmererfindungen (5. Auflage), Heymanns Verlag GmbH, Köln.
- Burhop, C. and Lübbbers, T. (2008) Incentives and Innovation? R&D Management in Germany's High-Tech Industries during the Second Industrial Revolution, *Preprints of the Max Plank Institute for Research on Collective Goods*, 2008/38, pp. 1-25. (定量・定性研究)
- Burhop, C. and Lübbbers, T. (2011) The Design of Licensing Contracts: Chemicals, Pharmaceuticals and Electrical Engineering in Imperial Germany, *Preprints of the Max Plank Institute for Research on Collective Goods*, 2011/18, pp. 1-22.
- Festling, M. (2012) “Strategic Human Resource Management in Germany. Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model?” *Academy of Management Perspectives*, 26, pp.37-54.
- Ishizuka, F. (2011) The Reconstruction of Collective Agreement System of German Employed Academicians in the 1950s: With a Case Study of Chemical Industry in the Federal State of North Rhine-Westphalia, *The Economic Review of Seinan-Gakuin University*, No. 46, pp. 249-298.

- Ishizuka, F. (2012) Formation of Compensation for Employed Entrepreneurs: With a Case Study of the BASF, *The Economic Review of Seinan-Gakuin University*, Vol 47, pp. 1-20.
- Katz, H. and Darbishire, O. (2000) *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: Cornell University Press.
- Kocka, J. (1969) Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914, Ernst Klett Verlag, Stuttgart.
- Mayer-Thurrow, G. (1982) "The Industrialization of Invention. A Case Study from the German Chemical Industry," *ISIS*, 73 (268), pp.363-381.
- Reimer, E., Schade, H., Schippel, H. (2007) ArbEG: *Gesetz über Arbeitnehmererfindungen und deren Vergütungsrichtlinien-Kommentar* (8. Auflage), Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Reuber, C. (2012) *Der lange Weg an die Spitze*, Campus Verlag: Frankfurt am Main.

企業文書館資料

BAL (Bayer Archiv Leverkusen: バイエル社文書館)

Signatur 215-005-001, 213-002-001 (Budaci)

Signatur 217-21 (Personalakte der Mitarbeiter)

SHI (Siemens Historical Institute: ジーメンス社文書館)

Signatur 12G0000062981 (Informationen für Ingenieure und Naturwissenschaftler, Abt. Technischer Nachwuchs).

その他参考情報

IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (2021), Entgeltrahmenvertrag für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg (<https://www.bw.igm.de/tarife/tarifvertrag.html?id=696>: 2025 年 11 月 28 日閲覧)

Stuttgarter Nachrichten (5.3.2025) („Führungskräfte von Mercedes müssen deutliche Einbußen hinnehmen“: gesehen am 24.10.2025)

Statistisches Bundesamt (2025) Pressemitteilung (Nr. 109 vom 21. März 2025).

VAA (2025a) Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch ausgebildete Angestellte der chemischen Industrie 2025 vom 29. Oktober 2025, VAA, BAVC, Wiesbaden/Köln, pp.1-5.

VAA (2025b) *VAA-Magazin*, Juni 2025, p.20 (Bonuszahlungen in Großunternehmen um mehr als die Hälfte gesunken), VAA, Köln.

第2章 フランスにおける大卒ホワイトカラーを中心とする賃金決定メカニズム: 文献サーベイによる予備的調査

はじめに

フランス経済は「調整された市場経済」であり、米国をはじめとしたアングロサクソン諸国に於ける「自由市場経済」とは基本的な構造及びメカニズムが異なるとされる (Hall & Soskice, 2001)。新古典派経済学派的視点からは「規制された経済」や「混合経済」と言われることもある。特に労働市場政策においては、集団解雇規制、全国一律最低賃金制度、労働協約の拡張適用など国家介入型の規制ルールも多い。しかし、これら一定の制度条件のもとで、多様なアクターが色々なレベルで相互に干渉しながら、労働市場を構造化している事を看過してはならない。すなわち、使用者団体、労働組合、企業委員会、従業員代表、労働裁判所、労働監督官、人事コンサル会社などの各種アクター間の協業、ないしは対立、妥協と合意を通じた「調整」が全国レベル、業種レベルそして企業レベルで活発に行われている (Reynaud, 1997)。また、企業または業界は色々なレベルの高等教育機関—一般教育並びに職業教育—と連携しながら、労働供給の質と量を「調整」している。

フランスの報酬制度を考察する際に、業界別労使協約 (Convention collective de la Branche)、職種序列 (Classification des emplois)、職種別賃金表 (Grilles des salaires) カードル (Cadre)、労働裁判所 (Conseil de prud'hommes)、カードル職業協会 (Association pour l'emploi des cadres)、エンジニアリング・スクール (Ecole d'ingénieurs)、グランゼコール (Grandes Ecoles) 等のフランスに特有な概念を理解する必要があるが、これらの概念は法律で一様に決められたものではなく、歴史的に形成されてきたものである。現在においても、その歴史的な軌跡 (Path Dependency) に影響されながらも、多様なアクターが経済状況、教育制度改革、技術革新、労働市場の変化に対応しながらこれら制度を相互調整し、その適用修正がなされている (Hodgson, 2007)。

この章では、フランスの報酬制度について、主に過去の研究文献や各アクターが随時発行する資料に依拠しながら二つの現象を見ていきたい。一つには、賃金決定に関する制度的な面である。フランスでは、賃金決定制度が重層的に形成されており、国レベル、業界・産業レベルそして企業ないしは事業所レベルでの相互干渉が観察される。

まず第1節で、それぞれのレベルで賃金規制ないし調整がどのように行われているのかを概観する。特に、業界レベルで締結される労使協約と企業・事業所レベル間での賃金調整の関係性に注目する。

第2節では、ここ5年ぐらいの間でフランスの労使関係上大きな「歴史的」変化があった二つの現象を観察する。まず、2017年から始まった「カードル」—専門職及び管理職を含む身分制的な概念—に関する変化である。2000年代初頭から、カードルという20世紀初頭か

ら形成されてきた概念¹に対して大きな疑問が表出してきた。2020 年になり、すべての労働組合と使用者団体が合意して、新たなカードル全国職種横断的協約が成立した。まず、この社会的背景を探り、フランスのホワイトカラー層の中核集団の現状を分析したい。また、2024 年度から労使関係上最も影響力の強い金属・鉄鋼産業で新たな職種分類、職務評価と賃金序列テーブルが導入された。従来は三つの職分に区別されていたが、これが統一されかつポイント制の職務給が採用された。この新たな報酬制度がどのように企業レベルで実践されているかを観察する前に、新たな制度の概略を現在手に入る各種資料を基に記述してみたい。

第1節 フランスの賃金決定システム

フランス経済における賃金水準も、市場経済である限り、経済状況、労働需給や労働生産性に規定され、いわゆる市場で決定される。しかし、賃金決定の制度面から見ると、他国とは異なる独特な制度を見出すことができる。フランスの賃金決定システムは大きく分けて 3 層からなっている。第一層は政府レベルでの介入の影響が強い公務セクターや全国一律に適用される職種横断最低賃金制度からなる。第二層は、法的な規制が強いものの労使が協議・調整しながら労働条件や賃金水準の平準化を図っていく産業あるいは業界レベルからなる。このレベルでは、業界や地域特性があり多様な協議様式や労働協約が顕著に表れる。最後の第三層は企業ないし事業所レベルである。このレベルでも多様性があり企業規模や地域特性により多くのパターンが見いだせる。しかし、これらの三層はそれぞれ独立して存在しているわけではなく、お互いに干渉し合いながら賃金が決定されていく。

1. 国レベルでの賃金規制

賃金決定システムにおける第一の基盤的なレベルは、国家介入を中心として形成されている。すなわち、フランス政府は経済全体に影響を及ぼす規制ルールにより市場介入する傾向があるが、特に公務部門の賃金決定を大きく左右する。フランスの公務部門は多くの労働者を抱えており、全就業労働者の 18% 強、約 570 万人であり、就業者の 5 人に 1 人は公務部門で働いていることになる（2022 年 12 月現在）²。これら公務員に対する賃金支払い能力は、毎年 of 税収入に大きく左右される国家予算規模による。つまりは政治決定によって決まってくる。そして、公務員賃金の（賃上げ）動向は、当然ながら地方公務員の給与水準を通じて地方における労働市場賃金へも波及してくる。

¹ フランスのカードルという社会範疇は、1910 年代から活発化してきたエンジニア集団—フランスにおける学歴エリート—の社会化及び組合組織化から発生している。詳しくは、野原（1986）を参照のこと。

² 254 万人が国家公務員、194 万人が地方公務員、122 万人が医療部門である。この公務部門の肥大化は地方自治組織の多層性（コミューヌ、メトロポール、県、州）と教育や医療部門の大部分が公的機関である影響が大きい。<https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport-annuel/cc-2024-web.pdf>

もう一つの大きな柱は、フランスの全国職種横断最低賃金（SMIC）制度³である。特徴的なのは、最低賃金改定の基準が法律に定められていることである。毎年の最低賃金改定は、消費者物価の上昇分以外に、生産労働者実質平均賃金の変化の少なくとも半分以上であることが明記されている。これらの決定は、専門委員会の答申を受けて政府が改定を行う⁴。さらに、物価上昇が一定のレベル（現時点では 2%）を超えたときには、最低賃金が自動的に引き上げられるセーフガード機能もある。また、改訂時に、政府がそのときの経済・社会情勢を考慮して、政治的な意味合いを持つ「上乘せ」を行うこともできる（鈴木, 2020）。

このような条件下で、フランスの全国職種横断最低賃金レベルは非常に高水準になっており、またその波及効果も大きいといわれる（Cette et al, 2011）。2000 年代を通じて、民間労働者の中位賃金の 60% 強のレベルを保持しており、賃金労働者の 10% から 15% がこの水準（SMIC の 1.05 倍以内）に張り付いている。実際、2017 年の最低賃金に関する専門家報告⁵によると、最低賃金額が 1% 上昇すると、その直接の影響で平均賃金が 0.14% 上昇すると推定されている。そのうち 0.04% は業界別最低賃金の引き上げによるものである⁶。一般的に業界別労働協約の賃金表改定は、賃金表全体の再交渉を行わず、全国職種横断最低賃金（SMIC）の推移に準拠させるため、業界別最低賃金係数を対象として議論をする傾向にある。数十の低賃金業界（衣服、ホテル・飲食店、小規模小売、福祉サービス等）でこのようなすり合わせが行われる。また、同報告書によれば、その影響は最低賃金（SMIC）水準に近い賃金に集中しているが、全国最賃の 1.5 倍ぐらいの賃金水準まで波及効果があるとされる（Cette et al, 2011）。

図表 2-1 は、2000 年代の時給 SMIC、工員（ブルーカラー）の平均月給及び消費者物価指数の上昇率を示したものである。これによると、時給 SMIC が 2000 年代初頭に大きく上昇しているが、これはオーブリ法（LOI AUBRY⁷）により週 35 時間制が導入された影響である。この時期を除けば、時給 SMIC と消費者物価指数はほぼ並行して推移している。前述のように、物価スライド制があるので、最低限の実質賃金レベルは確保されているようである。しかし、2008 年から始まるリーマンショックの影響でフランス経済はデフレ不況下であり、SMIC 及び平均賃金の上昇圧力は弱かった。最近年におけるエネルギー価格高騰によるインフレ下では、政治的思惑もあり SMIC が大幅に引き上げられた。ただこの図からは、SMIC

³ 対象は全賃金労働者であるが、18 歳未満の労働者及び職業訓練生は除外され、SMIC 以下の賃金が設定される。

⁴ フランス政府内の戦略・計画高等委員会が毎年 SMIC に関わる統計調査をして、その結果を政府に答申する。
<https://www.strategie-plan.gouv.fr/groupe-dexperts-sur-le-smic>

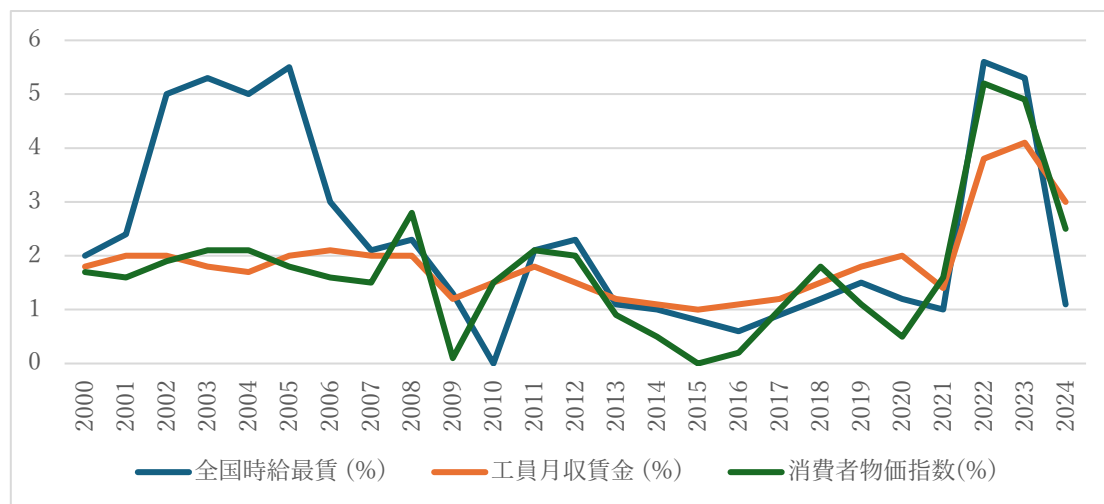
⁵ Rapport 2017/ <https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/Rapport/444185.pdf>

⁶ これは、法律上各業界は少なくとも年に 1 度労使で賃金交渉をする義務があるためである。合意に達する義務はないが、業界別最賃が全国最賃を下回っている場合底上げする必要がある。

⁷ 35 時間労働制改革、またはオーブリ法は、社会党政権によって 2000 年から導入された社会政策であり、2002 年 1 月 1 日よりすべての企業に義務付けられた。これにより、フルタイムの従業員の法定労働時間を、従来の 39 時間から年間平均で週 35 時間に短縮し、その代わりに勤務時間の柔軟性を高めることを定めた法律である。この時短により月収が減収するのを補填する為 SMIC 賃金が 2002 から 2025 年にかけて政治的に大きく引き上げられた。

によるブルーカラー労働者の平均賃金への底上げ効果は確認できない。

図表 2-1 時給最賃 (SMIC)、工員賃金及び消費者物価指数の推移



資料出所 INSEE（フランス国立統計経済研究所）の指数により筆者推計

2. 業界ないし産業レベルでの賃金規制

第二のレベルは産業・業種別ないし職業別の労使団体交渉を通じる協約による賃金決定である。まず、その制度の概略を描写し、そのあと協約の統計的実態を観察する。最後に、業界別労働協約と企業レベルでの関連性を唯一の研究文献を使って吟味する。

(1) 業界レベルの労使協約の制度的意味

フランスにおける協約数は「業界別・集团的協約 (convention collective de la branche) ⁸」の認定範囲に応じて大きく変わる⁹。2025 年のフランスには約 1,012 の IDCC（労働協約識別番号）があるといわれるが、その多くは地域限定や特殊な職業（公証人、宝石研磨工等の伝統手工業者等）の極めて限られたものである。しかし、DARES（研究・調査・統計推進局）によると、2016 年以降の業界統合を経て、2021 年末時点で「約 265 の主要業界協定（それぞれ 5,000 人以上の従業員を擁する業界をカバー）」がある。これらの業界協定は金属、建設、化学、運輸、流通、銀行といった大産業領域や、零細企業を中心としたホテル・カフェ・レストラン、個人商店などの領域、そして公証人事務所、建設事務所、個人診療所などの職業領域までをカバーしている。その主目的は、産業内秩序や労働条件の平準化を通じて公正競争を確保するという点にある (Sellier, 1962)。特筆すべきは、ここでも、国家の間接的影

⁸ ここでの業界は基本生産単位である事業所、すなわち均質な経済活動が行われる場所に基づいて定義されている。したがって、同じ企業でも、その主な活動に応じて異なる業種に属する事業所を持つ場合がある。フランスの場合、業種別協約はあくまでも事業所単位で締結される。

⁹ Source Juristique/ <https://www.juristique.org/ressources-humaines/toutes-les-conventions-collectives-appliquables-en-france?utm>

響がみられることである。つまり、フランスでは業界別労使協約は法的拘束力を持つことができるという特殊性がある。労使協約は、多数ある労働組合の一部が署名すれば、ほぼ自動的に労働省令で拡張適用となる。拡張された場合、協約は使用者団体に加盟していない事業所や労働組合に加盟していない労働者にも適用され、賃金・労働条件を規定できる。このように、政府は労働法典や法令で、代表的組合の認定、義務的交渉項目、業界別労働協約あるいは企業協定の効力範囲等を規定しており、その一つの例が協約の拡張適用なのである。

フランスの労使協約適用率は全賃金労働者の 98%と、ヨーロッパ諸国の中でも最も高い部類に入る（OECD 2025）¹⁰。しかも、組合組織率は 10%と非常に低い（民間セクターでの組合組織率は 8%、公的部門で 18%）。それでも組合の影響力が強いのは、ひとたび代表的組合¹¹と認定されれば、組合加入者数とは関係なく、全国レベル、業界、企業の団体交渉に参加する権利が与えられるからである。業界レベルの団体交渉の場合、ある代表的組合（ないし複数の組合）が署名すれば、労使協約として成立し、自動的に労働省令で拡張適用となり、組合や使用者団体への加盟・非加盟を問わずその業界の企業と労働者に適用されることになる。

(2) 業界別労使協約の実態：統計的検討

次に図表 2-2 により業界別労使協約の実態を見ていこう。労働省傘下にある研究・調査・統計推進局は年次社会保険データ申告書（DSN）をもとに、業界別労使協約の統計表を作成している¹²。データは若干古いが、2017 年データでその多様性を検討しよう（図表 2-2）。2017 年 12 月 31 日現在で、民間労働者の 1,580 万人の従業員が 495 の業界別労使協約（農業部門を除く）の対象となっている。そのうち規模の最も大きく 50,000 人以上の従業員を対象とする 68 の労使協約が全従業員の 76%をカバーし、規模が最も小さい 80 の協約は 0.2%のみをカバーしている。また、全労使協約の 61%は、すべての社会職業カテゴリー（CSP）を対象としており、39%（雇用者数の 24%に相当）は、2 つないし 3 つの社会職業カテゴリー（CSP）に適用されている。そして 8%のみがカードルのような単一のカテゴリーを対象と

¹⁰ EU の平均は 32%である。[https://data-explorer.oecd.org/vis?df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_TUD_CB_C%40DF_CBC&df\[ag\]=OECD.ELS.SAE&dq=..&pd=2000%2C&to\[TIME_PERIOD\]=false&vw=tb](https://data-explorer.oecd.org/vis?df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_TUD_CB_C%40DF_CBC&df[ag]=OECD.ELS.SAE&dq=..&pd=2000%2C&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tb)

¹¹ 労働組合の代表性は、以下の 7 つの法的基準を満たすものとされる：①共和主義的価値観の尊重 ②独立性、特に財政的独立性 ③財政的透明性（会計上の法的義務の遵守）④交渉レベルをカバーする職業分野および地理的範囲において、最低 2 年の活動歴（定款の法定提出日から起算）⑤活動および経験による実質的影響力の証明 ⑥組合員数および会費（組合員数は、その組合員が支払う会費で組合の収支を賄える数でなければならない）⑦4 年ごとに行われる職業選挙における支持率（組合は、全国及び業界横断的な代表権を得る為には全国レベルで少なくとも 8%、企業レベルでは 10%の得票率を獲得している必要がある）なお現在全国レベルで代表性を認められている労働組合連合は 5 つある：①フランス民主労働総同盟（CFDT）（26.58%）②フランス労働総同盟（CGT）（22.21%）③労働者の力（FO）（14.91%）④カードル総連合（CFE-CGC）（12.95%）⑤クリスチャン労働者総同盟 CFTC（11.9%）である。カッコ内の数字は 2025 年に実施された職業選挙による全国レベルでの得票率、つまり組合の影響力を示す。

¹² 以下のリンク先でデータ及び用語の定義は入手できる。Portraits statistiques de branches professionnelles/<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-portraits-statistiques-de-branches-professionnelles#toc-d-finition-source-et-champ-2>

している。最大の就業者を抱えているのは金属・鉄鋼業界協約であり、ほぼ 10 人に一人がこの業界協約の適用を受けている。この業界は全国各地にまたがって大企業とその下請け企業が散在しており多数の地域別協約（イール・ド・フランス、プロバンス等）を締結していて、その影響力は強い。一方、80 の協約（18%）は、それぞれ 1,000 人未満の従業員を対象としており、業界全体の雇用者数の合計でわずか 0.2%にすぎない。

図表 2-2 は適用人員が 50,000 以上の業界別労使協約を抜粋したものである。従業員構成と雇用の特徴は、職業や企業構成を反映して多様なパターンを示している。まず一部の業種では、カードル層が過半数を占めている。技術設計事務所¹³（64%）、銀行（58%）、電気通信（56%）などがこれに相当する。これら業界では高度の技能が要請され、高学歴者が多いという特徴がある。その対極にあるのが、建設・公共事業、道路輸送、都市公共交通（バス）、清掃および関連サービス業、廃棄物処理業等で、ここでは肉体労働者の比率は 60%を超えており、カードル比率も低い。製造業ではプラスチック、ゴム業界、ガラス、繊維産業、食品加工業などの軽工業で肉体労働者が過半を占めている。

民間企業全体の労働協約における女性労働者の割合は 44%であるが、業界によって大きく異なる。一般に、工業分野での女性比率は低く、建設・土木労働者を対象とする労働協約では 5%未満である。一方、多くのサービス業種では女性の雇用比率が高く、特に医療・福祉分野（介護、支援ケア、在宅サービス）では 90%を超えている。パートタイム労働者の割合は業種によって 2%から 82%までであるが、このパートタイム比率は、女性や若者の割合が高い業種で多い。逆に、パートタイム勤務は、ほとんどの工業部門、建設および公共事業部門ではあまり見られない。

業界別労使協約の対象となる 1,580 万人の従業員の 20%は、従業員 1～9 人（小規模事業所）の事業所で働いている。ただし、業界によって格差がある。7 つの労働協約では、小規模事業所で働く従業員の割合が 60%以上となっている。特に、警備員、管理人、ビル従業員（92%）、美容院（85%）、薬局（73%）に関する協約でその傾向が顕著である。一方、鉄道、銀行、保険会社、非営利病院、航空輸送・地上職員などの労働協約の対象となる従業員のほぼ全員が、従業員 10 人以上の事業所で働いている。

¹³ この業界は、いわゆるハイテク・コンサル、情報系 IT 企業や製造系設計専門会社などの高技能エンジニアが集中している。

図表 2-2 2017 年度業界別労働協約（従業者 50,000 人以上の業界を対象）

		従業員に占める割合（％）						平均月給与(FTE ユーロ)			従業員に占める割合（％）	
	2017 年 12 月 31 日の従業員数	カードル	事務員	肉 体 労 働 者	女性	パート	9 名以 下小企 業	カードル	肉 体 労 働 者	全労働者	SMIC 賃 金の 1.0- 1.05 倍	SMIC 賃金の 3 倍以上
業界全体協約適用人員	15,819,100	19	32	29	44	21	20	4,040	1,750	2,310	6.1	11.8
金属・鉄鋼	1,593,900	29	7	38	22	6	6	4,400	1,940	2,870	1.7	21.1
建築・公共事業	1,346,600	11	8	70	12	7	35	3,750	1,780	2,080	6.2	6.5
化学工業	216,800	30	9	31	40	8	4	5,240	2,200	3,350	1.4	29.2
製菓業界	125,900	41	8	17	58	10	2	5,640	2,200	4,020	0.7	41.5
薬局	118,500	25	6	7	88	38	73	2,920	1,420	1,990	4.6	4.2
プラスチック、ゴム、燃料	218,400	22	12	48	29	7	6	5,180	1,880	2,810	2.4	19.2
ガラスおよび建築資材	190,800	15	10	48	23	5	10	4,170	1,950	2,350	3.0	10.8
木材およびその派生品	238,300	13	20	48	31	9	17	3,970	1,740	2,170	4.8	8.4
家具・家具販売	60,400	13	51	18	45	17	28	3,510	1,670	2,060	5.4	6.8
繊維産業	58,000	17	16	52	48	9	9	4,290	1,630	2,230	6.7	10.3
衣料品小売店	113,400	13	70	3	81	38	2	3,110	1,490	1,790	9.3	4.1
衣料品・繊維製品小売業	60,600	8	82	4	78	33	66	2,810	1,440	1,630	19.7	2.9
スポーツ・レジャー用品販売	63,300	17	68	8	42	26	21	3,080	1,570	1,870	8.3	5.7
文化・コミュニケーション	520,600	38	26	17	45	21	22	3,690	1,770	2,650	4.9	19.9
広告	73,800	49	18	7	52	10	25	3,820	1,810	2,990	2.8	23.1
文房具店 事務用品店	54,200	16	56	7	46	18	40	3,450	1,600	2,030	11.0	8.6
電気通信業	89,400	56	17	2	35	9	4	4,110	1,520	3,360	1.8	35.8
食品工業	851,200	10	33	47	44	16	30	4,190	1,720	2,000	9.0	6.9
卸売業	340,600	22	32	25	34	9	22	4,150	1,620	2,400	4.8	13.5
食品中心の小売・卸売	693,300	8	71	12	58	33	3	3,970	1,670	1,780	6.0	4.2
非食品小売店	114,100	11	69	9	60	31	43	3,100	1,550	1,730	15.5	4.2
DIY（セルフサービス小売）	76,800	12	65	9	42	28	4	3,600	1,580	1,850	7.7	4.6
電子商取引	60,900	13	55	18	35	16	22	3,820	1,640	2,110	6.2	7.9
自動車サービス	431,300	11	24	48	23	11	40	3,500	1,670	1,980	7.3	7.1
公共施設向け給食	80,300	6	51	23	53	25	3	4,050	1,530	1,760	7.6	3.6

図表 2-2 2017 年度業界別労働協約(つづき)

		従業員に占める割合 (%)						平均月給与(FTE ユーロ)			従業員に占める割合 (%)	
	2017 年 12 月 31 日の従業員数	カードル	事務員	肉 体 労 働 者	女性	パート	9 名以下小企業	カードル	肉 体 労 働 者	全労働者	SMIC 賃 金の 1.0- 1.05 倍	SMIC 賃金の 3 倍以上
ファストフード	191,700	4	81	9	48	63	34	2,320	1,370	1,430	17.6	1.1
ホテル・カフェ・レストラン	612,300	7	69	17	44	28	48	2,810	1,690	1,680	9.7	2.8
道路輸送	703,100	7	18	68	20	14	13	3,830	1,720	1,920	5.8	3.9
航空輸送地上スタッフ	83,700	24	33	16	41	14	1	5,580	2,270	3,250	1.2	22.5
都市公共旅客輸送	51,400	2	10	75	20	8	2	4,220	2,070	2,220	2.4	3.2
民間一般鉄道	160,100	21	19	32	23	10	-	3,790	2,360	2,650	0.4	13.7
非営利目的の病院	322,200	10	51	6	80	42	1	4,080	1,210	1,920	5.7	5.7
個人診療所	91,200	3	25	9	92	50	68	3,790	1,460	1,880	6.0	3.5
在宅介護・サービス支援	203,900	2	93	-	96	51	79	2,740	-	1,320	28.9	0.6
社会文化領域活動事業所	143,300	18	30	5	66	51	39	2,600	1,390	1,810	11.7	4.7
保険会社	136,900	47	30	-	63	14	1	4,310	2,190	3,320	0.8	30.2
銀行	213,500	58	8	-	56	11	-	5,050	ns	4,010	0.7	38.0
相互保険	51,700	24	48	1	75	19	2	3,930	-	2,340	3.0	12.5
管理人、ビル従業員	60,700	-	100	-	64	56	92	-	-	1,620	9.9	0.9
不動産	150,400	29	39	3	62	17	46	4,060	1,660	2,620	4.1	16.7
技術設計事務所	952,100	64	14	2	34	11	18	3,710	1,630	3,120	2.2	24.7
公認会計士事務所	147,500	29	58	1	67	15	26	3,990	1,550	2,610	2.7	14.2
公証人事務所	52,800	28	25	2	83	16	30	3,470	1,610	2,630	0.9	15.6
警備保障	165,900	3	93	1	13	19	5	3,620	1,720	1,550	11.8	1.6
廃棄物処理活動	52,500	11	8	71	16	6	4	3,930	1,760	2,070	3.9	6.1
清掃／関連サービス企業	378,900	2	5	91	63	68	7	3,400	1,830	2,070	13.3	7.5
研修機関	75,900	21	22	3	62	39	26	3,060	1,280	2,090	6.1	8.2
スポーツ	88,800	8	24	4	37	45	55	3,320	1,560	2,380	10.4	7.6
美容院・ヘアスタイル	97,600	3	95	1	86	25	85	1,820	1,340	1,390	23.3	0.4
化粧品販売、個人レッスン	50,500	8	85	3	92	26	54	3,060	1,480	1,570	22.3	2.7
個人向けサービス（企業）	108,600	2	96	-	92	82	9	2,600	-	1,320	43.7	0.7
非営利私立教育機関	95,400	18	40	2	73	63	6	3,030	1,560	2,010	7.5	7.8

資料出所: DARES, Portraits statistiques de branches professionnelles <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-portraits-statistiques-de-branches-professionnelles#toc-a-telecharger>

2017年の全産業におけるフルタイム換算(EQTP)の平均月額賃金は2,310ユーロである。50,000人以上の全従業員をカバーする協約では、1,320ユーロ(個人向けサービス)から4,020ユーロ(製菓業)まで幅がある。業界間の賃金格差は、主に社会職業カテゴリー別の構成によるものである。カードル職の割合が高い業界では、業界の平均賃金が押し上げられる傾向がある。業界平均賃金が3,000ユーロを超える分野では、従業員の少なくとも24%が管理職である。カードル職の平均賃金は、美容院、ファストフード店、果物・野菜・食料品小売業では2,500ユーロ未満であり、化学産業や製菓業界の肉体労働者の賃金に近い。一方、銀行、航空輸送(地上職員)、化学工業、製菓業界では5,000ユーロを超える。肉体労働者の賃金を見ると、工業分野で比較的高く、サービス分野で低い傾向がある。これは、男女間賃金格差に一部起因している。ちなみに、男女間の賃金格差は全業種平均では19%であるが、広告、卸売業や技術設計事務所をはじめとする9業種では25%以上の格差が依然としてある。しかし、肉体労働者の賃金の振幅は大きくはなく、低位平準化しているといえる。これは、カードルに比較して、肉体労働者の生涯賃金キャリアが極めて短いという理由による。

業界別労使協約の対象となる従業員の6%は、全国最低賃金(SMIC)に近い、すなわちSMICの1倍から1.05倍の報酬を得ている。全国最低賃金に近い雇用者の割合は、その従業員構成に関連していて、業種によって大きく異なる。5つの業界(鉄道、銀行、製菓、保険会社、公証人事務所)では、その割合は1%未満である。このような業種ではカードルやホワイトカラー職が多くを占めており、SMICの賃上げ効果はほぼ皆無である。一方、個人向けサービス(43.7%)、介護・支援ケア・在宅サービス(28.9%)、美容院(23.3%)、化粧品販売、個人レッスン(22.3%)、衣料品・繊維製品小売業(19.7%)、ファストフード(17.6%)、清掃および関連サービス(13.1%)などの業界では多くの従業員がSMIC賃金近辺で働いている。前述の全国職種横断賃金の引き上げで直接の影響を受けるのはこれらの労働者(単純工、販売職や福祉関連職)である。また、これらの業界で定められた労使協約賃金表の業界別最低賃金が改訂されずに置き去りにされていることにも原因がある。その逆に、協約適用従業員の12%は、最低賃金の3倍以上の月収を得ている。これらの高収入従業員の76%はカードル職である。カードル職を最も多く雇用している業種(技術設計事務所、保険会社、銀行、電気通信、製菓業界など)は、当然のことながら、最低賃金の3倍以上の給与の割合が最も高い業界でもある。

(3) 業界別労使協約と企業レベルでの意思決定の関係

ここまで説明してきた業界別労使協約は企業レベルでの労使関係や雇用者の意思決定にどのような影響を与えているのであろうか？ 企業は、その法的効力がある拡張協約に忠実に従って、雇用条件、労働条件、賃金の決定をしているのであろうか？ あるいは、労働市場の制約や硬直性の原因とみなされることも多い拡張協約を回避しようとするのであろうか？ このような問題意識で調査・研究した文献(Delahaie & Fretel, coord., 2021)をもと

に業界レベルと企業レベルの関係を考察してみる。この研究は、REPOSE¹という DARES が主催する 2017 年度質問調査に基づいて、統計分析がなされている。この調査は、いくつかの質問を通じて、業界別労使協約が雇用主の経営判断に与える影響を推定する鍵を与えてくれる。特に、業界レベルの協約活動の中心的なテーマである賃金に関しては、雇用主に対して業界別労使協約が定めた職種分類や職階別賃金表と企業協定によるそれとの関係性を尋ねている。また、過去 3 年間（2014 年、2015 年、2016 年）の賃金引き上げの決定において、企業にとって業界使用者団体の勧告²が重要であったか否かも聞いている。

この調査結果の一番大きな特徴は、業界別労使協定と企業レベルでの意思決定の関係はとても多様性に富んでいるという事実を見出したところにある。つまり、調査対象の事業所のすべての雇用主が必ずしも業界別労使協約を参照している訳ではないという事実である。毎年賃金引き上げに関しては、60%の事業主が業種別使用者団体の勧告を受け入れていると回答している。また、職種別賃金序列および基本給の決定における業界別労使協約の参照は、非カード職の場合、60%の事業所のみに留まり、カード職の場合、約半数の事業所（46%）に過ぎない。これらの結果は、従来思われていたほど業界別労使協約の規制が強くない事を示しているのであろうか。あるいは、各事業所または企業は賃金決定についてはかなりの自由度を保有しているのであろうか。この点については、もう少し調査と探索を深める必要があるだろう。

次に筆者たちはデータの多変量クラスター解析に基づき、四つの事業所／従業員類型を抽出している。以下に前述の業界別協約の統計的実態（図表 2-2）と合わせて、其々の類型を要約してみよう。

- ① 最初の類型は、雇用主の賃金決定において業界別協約への参照が、極めて重要である業界（約 22%の事業所、約 24%の従業員を占める）である。その大部分が小規模小売業や医療・社会福祉分野（新井, 2016）と、下請け企業のような小規模事業所である。これらの分野には、労働条件が過酷になりがちな事業所が多く含まれており、雇用はパートタイムや非正規労働者、特に女性従業員によって占められる場合が多い。また、賃金水準が特に低く、SMIC 賃金を得ている従業員の割合が特に多い（図表 2-2 を参照）。そして、業界最低賃金が SMIC 賃金を下回る場合も多く見られる。こうした低賃金労働者にとって、業界別交渉は全国最低賃金の変動に追随するための唯一の手段である。このような業界別協約に依存する事業所は「最小限の」賃金政策を取っており、雇用主は法的義務（最低賃金および業界別最賃）を守ることしかしていないと思われる。賃金が

¹ この調査は、企業内労使関係を主テーマに、人的資源管理、労働組織形態、経営戦略、企業業績の関連性を分析する目的で 6 年ごとに行われている。この調査では、民間企業内労使関係を構成する 3 者（人事担当者、従業員代表、従業員）それぞれに質問票を送り、約 3,500 の事業所（従業員 10 人以上）、2,800 人の従業員代表、ほぼ 30,000 人の従業員から回答を得ている。

² ここで言う業界団体の勧告とは、業界団体に加盟する雇用主に対して賃金の引き上げ率を推奨するものであって、法的義務として押し付けるものではない。

最低賃金（SMIC）に追いつかれる可能性がある状況では、業界協定は「セーフティネット」の役割を果たしている（Caroli Gautié, 2008）。

- ② 二つ目の類型は、21%以上の事業所と 23%近くの従業員が該当している。ここでは、雇用主は賃金のみならずあらゆるテーマについて、業界別協約（および企業協定）を頻繁に参照している。ただし、基本給の決定に関しては、企業協定と業界協定の組み合わせが多く見られる。ここでは、「ホテル・カフェ・レストラン」と「小売・卸売、主に食品（スーパーマーケット）」が代表格である。これらの業界では、女性従業員およびパートタイム労働者の割合が高い（図表 2-2 を参照のこと）。また、低賃金の雇用者比率が高いことも特徴である。しかし、この類型に該当する事業所では、2014 年から 2016 年の間に毎年賃金交渉を行い、企業協定も頻繁に結んでいる。そのうえで、業界レベルでの労働協約も推進する傾向がある。これは、食品を主とする小売・卸売業界（いわゆるスーパーマーケット）の雇用者団体である商業流通連盟（Fédération du Commerce et de la Distribution）の加盟大企業が、「価格競争」が激化する競争環境の中で、業界協約交渉を、非加盟企業による賃金ダンピングを回避する手段と捉えているという理由が大きい。つまり、業界別賃金協定が締結されると、その協定を非加盟企業にも適用するよう迅速に拡張を求め、低賃金による社会ダンピングのリスクを制限することが戦略となっている³。
- ③ 三つめの類型は、主に建設業と製造業に代表され、43%以上の事業所と 41%の従業員が該当する。ここでは、雇用主は雇用条件や労働条件を決定するために業界別協約より企業協定を好むが、賃金の引き上げに関しては依然として業界別協約は有効性を保っている。前述の二類型と比較すると、これらの業界の従業員は、むしろ有利な雇用条件と賃金を得ている。前掲図表 2-2 によると、パートタイム雇用の割合は全国平均よりも低く、製造業を代表する金属・鉄鋼産業では、従業員の 21%が SMIC の 3 倍以上の給与（フルタイム換算）を得ており（全国平均は 11.8%）、また SMIC 近辺の給与を得ている従業員の割合はごくわずかである（1.7%に対して全国平均は 6%）。この分野では確かにブルーカラー労働者の割合が高い（38%対フランス全体の 29%）が、彼らの賃金は全国平均のブルーカラー労働者賃金よりも 10%程度高い。したがって、この業界の賃金は比較的高く、とりわけ SMIC や業界別協定最賃を上回っている。このような最低賃金が拘束力を失った状況において、事業所ないし企業は賃金水準決定に対してかなりの程度の自由度を確保していると言える。この業界では、業界別協約が規定する職種序列や賃金序列に依然として依拠しながらも、賃金決定には経営状況や競合相手との比較などの市場要因が雇用主の主な考慮対象になる。

³ すなわち、業界全体の雇用の 60%を占める大手統合小売企業（カルフルー、インターマルシェ、オーシャン等）が、流通連盟に加入していないハードディスカウント店の賃金ダンピングを防ぐという戦略である。

- ④ 最後に特定された類型では、大多数の事業所が「技術設計事務所、電気通信業や広告」等の業界に属しており、14%の事業所と13%の従業員がカバーされている。ここでは、協議テーマ（特に賃金）にかかわらず、雇用主は労使協約や企業協定にほとんど関心を示していない。この業界労使協約の重要性の低さは、従業員の特異なプロフィールと関連している。技術設計事務所分野では、従業員給与は平均給与より約35%高く、従業員の64%がカードル職にあり（全国平均は19%）、ほぼ25%の従業員がSMIC賃金の3倍以上の給与を得ている。この分野での従業員は専門職労働市場という枠組みの中で企業間移動することで個別賃金の向上を図っており、企業内や業界における集団的賃金交渉は彼らにとってごく付随的な役割しか果たしていない。この業界では賃金「規制」というよりも落ちこぼれ「支援」の姿勢を採っている。数少ない締結された賃金協定には大きな規制力はないが、小規模企業や労働市場で「落ちこぼれた」カードル層を下支えする役割を果たしている⁴。

フランス労使関係論の先駆者であるセリエ教授（Sellier, 1962, 1993）は業界別集団交渉を、少なくともフランス経済の中核をなす業界においては、フランス労使関係システムの中心的な要素であると定義した。確かに、20世紀初頭に最初の業界別労使協約が締結され、その後約一世紀にわたり、業界別労使交渉はフランスにおける集団的労使関係において中心的な役割を果たしてきた。業界別協約は、すべての企業協定の上に位置するという「有利原則」⁵のもと、同じ分野の企業における雇用条件（就業規則、報酬、企業福祉など）および労働条件（労働組織、労働時間、労働リズムなど）に関する共通枠組みの基礎を築いてきた。これを象徴的に示すのは、上記の類型でいえば、第三類型である。しかし、この類型は現在半分以上の事業所と従業員をカバーするにすぎず、企業レベルでの集団交渉の方がむしろ優位になりつつあると言われる。また、2017年に政令（いわゆるマクロン政令という自由主義的な政令）で公布された労働法改正は、特に二点において労使協約の法的地位を変更した。一方では、業界労使協約が企業協定に優先する分野が限定された。他方では、適用拡大の規則が変更され、新たな労働法では、労働省が「公共の利益、特に自由競争への過度な侵害」を理由として、業界労使協約の適用拡大を拒否する可能性も規定している（Géa, 2021、Delahaie, 2023）。このような法令の動向や賃金交渉が企業レベルへと分散化する動きなどにより、賃金規制のレベルとしての業界別労使協約の拘束力は衰退しつつあるといえるのだろうか？ しかし、一概にそうとも言えない。サグリオ教授（Saglio, 1999）が論じたように、フランスでの「賃金秩序」の概念の根底には常に二つの側面があるからである。すなわち一方では評価の基準や「職種序列」の規範を提供する協約レベルと、他方では報酬の形態

⁴ 職業経験のない若年労働者や定年目前で失業したカードルなどが典型的である。

⁵ 業界別協約と企業協定の位置づけに関する判例によると、下位の企業協定が業界別協約の条件を変更できるのは、労働者に「有利な」場合のみである。

や金額について具体的な議論をする場とみなされる企業・事業所レベルがあり、この二つは区別されるべきなのである。その意味で、業界別労使協約は賃金規制において依然として重要な規範的役割を担っているといえるのではないだろうか。これについては、今後の企業レベルでの実例を調査する中で、回答を見つけていきたい。

3. 事業所/企業レベルでの賃金決定

(1) 全般的な状況

前述のように、賃金交渉の目的は業界レベル（Branche）と事業所/企業レベル（Etablissement/Enterprise）で性質が大きく異なる。フランスの 2023 年集団労使交渉動向⁶（労働省報告書より）を踏まえると次のように言える。

業界レベルでの集団協議目的は、業界全体の最低賃金や職種別賃金序列の基準を定め、なおかつ SMIC 賃金以上を保証することにある。2023 年度には、520 件の賃金関連協定が締結されたが、SMIC 賃金のかかなり大幅な引き上げに伴い、業界別最低賃金水準がそれを上回るように調整する「追随型」の交渉が中心であった。また、賃金表（grilles de classification）の改定が金属・鉄鋼業界のような重要産業で進んでおり、古い賃金分類表の改変が進んでいる（第二節で検討する）。

一方の事業所/企業レベルでの主目的は、企業の経済状況や業績に応じて、賃金・ボーナス・利益分配を柔軟に決定するための集団協議である。2023 年には、17,860 件の賃金・賞与関連企業協定が締結された。その中でも、利益分配・インセンティブ制度（épargne salariale）が大きなテーマ（約 40%の協定）であることが目に付く。また、このレベルでは、中小事業所/企業における賃金交渉と大規模事業所/企業では賃金交渉の仕組みやダイナミクスに大きな違いがあることに留意する必要がある。

2023 年度は、50 人未満の中小事業所/企業から 41,620 件のテキスト（協定・付属文書・決定）が労働省に提出され、そのうち 29,240 件が協定・付属文書であった。これらの文書は、賃金関連というよりも「時間管理」や「労働形態・働き方」が中心的テーマであり、賃金問題は約四分の一（24.5%）の協定に含まれているが、利益分配に関する事項が圧倒的に多い（62.3%）。また、承認方法としては、労働組合代表が不在のケースが多いため直接民主的な承認方式が主流であり、これら文書の約 60%が従業員投票（référendum）による承認であった。このように、従業員自身が直接投票で色々な協定を討議・決定するため、透明性が高く、雇用主と従業員の合意形成も迅速であり、中小事業所/企業では経営環境の変化に対応しやすいというメリットがある。その反面、情報の非対称性（経営側の財務情報に比べ、従業員は十分な情報を持たない）、労働組合の専門的知識や交渉力欠如のため、集団交渉の質の低下に伴い従業員が不利な条件を受け入れる危険性があるといわれている。

⁶ 労働省報告書：2023 年度集団労使交渉動向 <https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2024-12/Bilan-de-la-negociation-collective-BNC-Version-integrale-2023.pdf>

一方で、250人以上の大規模事業所/企業では43,370件のテキスト（協定・付属文書・決定）が提出され、賃金・賞与関連集団交渉の割合（17,860件）が大きくなっている。それに続いて、福利厚生、補足的社会保険、退職制度、職務序列の見直しなども積極的に扱われている。大規模事業所/企業では、中小事業所/企業と比べて交渉の仕組みがより制度的・組織的であり、労働組合や従業員代表などが中心的な役割を果たす。ここでの承認方法は直接投票による承認ではなく、雇用者と労働組合代表やCSE（社会経済委員会⁷）との組織的な交渉が行われ、制度的手続きを経て文書が確定される。そのため、大企業の賃金交渉は専門性が高く、ある程度情報の非対称性を克服でき、またキャリア形成等の長期的視点を持つメリットがある。しかし、交渉が組合主導になるため、従業員個々の声が直接反映されにくく、組織的な交渉は時間がかかり、柔軟性やスピードに欠ける場合もあるといわれる。大企業の賃金交渉は業界全体に波及しやすく、社会的影響が大きいことも特徴である。現在金属・鉄鋼業界の幾つかの大企業は職種分類（*grilles de classification*）を見直しているが、それが業界標準として広がるかは中小企業がどれほど追従するかによる。このような業界標準の確立に大企業は大きな寄与をしている。

（2）ルノー社の賃金設定：文献事例

次に金属・鉄鋼産業の代表的事例である自動車生産会社ルノー社における賃金設定を見てみよう。金属・鉄鋼業界労使協約は、その職種序列で三つの職種グループを区別している。生産労働者（Ouvrier）、クラーク・テクニシャン・職長（ETAM）とエンジニア・カードル（Ingénieur/Cadre）の三区分であり、前二者は地域ごとの賃金等級表と等級ごとの最低賃金を規定し、カードルは全国一律の賃金等級表を持っている。ルノー社の生産労働者の場合は、イール・ド・フランス地域のそれを基準とする⁸。上述したように、金属・鉄鋼産業の労使協約、特に職種序列や賃金表についてはかなりの規範的影響力を持っているが、ルノー社のような大企業はその全てをそのまま使っているわけではない。業界別労使協約では、職階別賃金の最低保証賃金を決めているだけである。ルノー社ではこの協約の基本構造を維持しながら、技能レベルや係数を独自に調整や設定していて、企業の実態に合うように改変している。主に組合文書⁹に依拠して報酬制度を検討していくが、簡略化のために現場生産労働者とエンジニア・カードルのみに対象を絞り、間接部門労働者やETAM職は割愛する。

⁷ 2017年のマクロン改革により従来「企業委員会」（Comité d'entreprise）といわれていたが「社会経済委員会」と改称された。

⁸ 2014年ルノー社「社会指標報告」（BILAN SOCIAL RENAULT S.A.S. ANNÉE 2014）によれば、当社における生産労働者の平均月額賃金は2,803ユーロ、テクニシャン3,806ユーロ、エンジニア・カードル6,347ユーロであった。

⁹ 各組合がそれぞれ組合員あてに配布する資料はウェブ上でも多くあり収集しやすいが、会社側資料へのアクセスは大変困難である。

A. ルノー社における生産労働者の賃金規定

生産労働者の 2017 年度の賃金設定方式を考察して、その後でエンジニア・カードルの賃金設定を見てみよう。以下の図表 2-3 は鋳造部門を除く生産工程で働く生産労働者の基本賃金を定める賃金表である。基本的に職務分析をしてポストを確定して (Viguiet, 2019)、そこに配置される労働者を職務序列グループに分けてコエフィシアン (係数) を付与している。この係数が基本給の賃金序列に照応している。係数 165 から 180 までは組立工、専用機械オペレーターやプレス工等の基本単位職務に対応していて、185 から 215 まではコンベア運転、治具・工具、機械保全などの熟練が必要な職務に対応する。係数 225 以上は生産現場テクニシャンとされ、溶接ロボットや数値制御・コンピューター制御などの新技術が導入された職場に配置される生産労働者である。このレベルでの職務への入職は、技術バカロレア取得水準の学歴が必要で、単能工レベルでの CAP (ブルーカラー労働者用技能証明書) とは一線を画している。通常テクニシャンは製図工や研究・開発補助職などのホワイトカラー職に属するが、ルノー社では 1990 年代からこのテクニシャン名称を使った生産現業員を導入している¹⁰。

図表 2-3 2017 年ルノー社生産労働者基本賃金表

技能レベル	生産グループ	コエフィシアン (係数)	月額基本給	
レベル I	単能工	165	1,489.15 €	
レベル II	単能工 1	170	1,493.06 €	
	単能工 2	175	1,544.16 €	
	単能工 P1	180	1,575.68 €	
レベル III	熟練工 P1	185	1,618.17 €	
	熟練工 P1 CS	185	1,650.73 €	
	熟練工 P2	195	1,719.44 €	
	熟練工 P3	215	1,862.65 €	
			最低	最高
	生産現場テクニシャン 1	225	1,741.79 €	2,412.21 €
	生産現場テクニシャン 2	240	1,808.05 €	2,503.97 €
レベル IV	生産現場テクニシャン 3	260	1,936.70 €	2,682.14 €

資料出所 https://sudrenault.org/IMG/pdf/baremes_province_2017_filiere_100.pdf

¹⁰ この名称は 1980 年代にルノー社が導入し、その後金属産業全体で使われるようになった。
https://chubbfrance.cfdt-fgmm.fr/wp-content/uploads/2020/12/conventions_collectives_metallurgie_version_2017.pdf

この生産現場テクニシヤンの賃金キャリアは月収 1,742 ユーロから 2,682 ユーロであり、単能工や熟練工のそれより相当長くなっている。熟練工のコエフィシアン（係数）185 から 215 そして単能工のコエフィシアン（係数）160 から 185 は基本月収で 200 ユーロ弱の格差に過ぎない。単能工から熟練工への昇進は、ルノー社では継続教育制度を整えて推奨しているが、組合資料によればかなり稀と言われている。

この基本給のほかに、三つの付加給付がある。まず第一に勤続加給である。これは、文字どおり勤続年数に応じて付加される。その方程式は以下の通りである（ポイント価値 × 自分のコエフィシアン（係数）／100 × 勤続年数 = 勤続加給額）。例えば、係数 185 の熟練工が 14 年の勤続年数を持つ場合、5,584 ユーロ × (185/100) × 14 = 144.63 ユーロが基本給に加算される。5,584 ユーロはルノー社の勤続加給ポイント単価と呼ばれ労使協議及び合意の対象となる¹¹。二つ目には、「キャリア加給」と呼ばれるものであり、ある意味で個人的な成果給である。これは、従業員が所属する基本作業単位（UET）の目標達成にどれだけ個人が貢献したかを評価する個別的加給である。具体的には、直属の上司である職長が従業員の仕事への取り組みなどを考慮して、チームや現場の成果に積極的に貢献している労働者に加給する制度である。生産労働者には、個人評価により月額 15～25 ユーロのキャリア加給が支給されているとされ、これは同様な成果給が支給される ETAM や技術者・カードルに比べて相当少ない額とされる¹²。三つ目は、「スキルブロック」（Bloc de Compétence）と呼ばれる制度である¹³。この制度は、生産労働者のノウ・ハウやスキルを発展させるために幾つかのスキルブロック（品質管理スキル、予防保全スキル、複数の職務をこなせる汎用性スキル、新入社員を指導するスキル等）を設けて、これらを実践させて習得した事を認証するものである。一ブロック習得毎に 20-30 ユーロの価値が付き、それが加給される。しかし、その貨幣価値以上に、生産労働者のキャリアアップに必要不可欠なものとされる。例えば、単能工から熟練工 P1 に昇進するには、幾つかのスキルブロック習得が認定されていなければならない。特に複数の職務をこなせる「汎用性・多能工スキル」ブロックが必要である。また、当然ながら第一線の職制クラスへの昇進には「基礎的な作業ユニットのリーダーシップ」ブロックなどは必須であるといわれる（Viguier, 2019）。

Freysenet 教授（1998）によれば、集団への貢献を促すキャリア加給や多能工化や現場での品質管理の重要性を強調するスキルブロック加給は半自律的チーム労働制を導入するにあたってルノー社が生み出した制度である。これは 1980 年代以降に、フランス自動車産業がテラ・フォード生産方式の限界に直面し、トヨタ生産方式を採用する際に労働現場の柔軟性と労働者の合意を確保するという意味があったといわれる。また、これらの施策により、

¹¹ ただし、生産労働者の場合、勤続 18 年で頭打ちになる。

¹² ルノー企業協定 <https://www.cgt-renault.com/docs/NAO%20%20Accord%20du%203%20fevrier%202023.pdf>

¹³ 松村（2000）はその著書の第二章で 1990 年代のルノー社の生産労働者の賃金分析を行っている。そこでは、キャリア加給には言及しているが、このスキルブロック制度には触れていない。2000 年代になって導入されたものと思われる。

「賃金の個別化」(Individualisation) が拡大したという評価もある(Eyraud et al, 1988, 三谷, 1999)。これらの金銭的インセンティブがどれだけの効果をもたらしたのかは興味のあるテーマであるが、ここではこれ以上深入りは避ける。

B. 金属・鉄鋼業界別労使協約におけるエンジニア・カードルの賃金規定

次にエンジニア・カードルの職階と賃金表を見してみる。まず最初に、金属・鉄鋼産業における業界別労使協約でこの階層がどのように定義されているのかを検討した後で、ルノー社の賃金制度をみる。

図表 2-4 2022 年度 業界規定による職位グループ別係数と最低賃金保証賃金

職位	コエフィシヤン (係数)	等級別最低保証年収 年 218 日裁量労働	等級別最低保証年収 週 35 時間基準
職位 I			
21 歳	60	-	20,552 €
22 歳	68	-	22,936 €
23 歳	76	-	24,143 €
23 歳以上は経験年数で加算	84	31,386 €	25,350 €
23 歳以上は経験年数で加算	86	32,956 €	25,954 €
23 歳以上は経験年数で加算	92	33,740 €	27,765 €
職位 II	100	39,233 €	30,179 €
職位 II の 100 に 3 年の勤続後	108	42,371 €	32,593 €
108 に三年勤続後	114	44,725 €	34,404 €
114 に三年勤続後	120	47,079 €	36,215 €
120 に三年勤続後	125	49,041 €	37,724 €
125 に三年勤続後	130	51,003 €	39,233 €
130 に三年勤続後	135	52,964 €	40,742 €
職位 III			
職位 IIIA	135	52,964 €	
職位 IIIB	180	62,471 €	
職位 IIIC.	240	83,294 €	

資料出所：<https://sudrenault.org/baremes-ingenieurs-et-cadres-2022>

エンジニアおよび管理職の分類は、各職位について、比較的柔軟かつ抽象的な職務定義に基づいて構築されている。これは各企業の人材管理自由度を確保するためである。ルノー社でも、各エンジニアには入社時に職務記述書が雇用契約書に付随して与えられるが、それはごく大まかなもので細部まで細かく規定されているものではない。この業界レベルでは、職位は 5 つあり、それぞれに係数が付与されている。また、係数に照応する最低保証年収額が、各人が選択した労働時間形態別に決まっている（図表 2-4）。

- 職位 I
- 職位 II
- 職位 III A
- 職位 III B
- 職位 III C

職位 I（新入社員）

職位 I は、エンジニアやカードル職の「入り口」となるポジションである。これは、エンジニアや管理職の職務に就くことを目的として採用された、高等教育機関を卒業したばかりの若者（採用時点でその職務を完全には担っていない者）に付与される。（金属・鉄鋼産業労使協約第 21 条「エンジニア・カードル職としてキャリアを開始する者」）。これにより、入社当初にはエンジニアや管理職としての職務を完全には担っていない場合でも、入社と同時にエンジニアおよび管理職の労使協約の適用を受けることができる。この場合、入社した時点での年齢がもう一つの要素で、21 歳時には 60、22 歳時には 68、23 歳時には 76 の係数が付与される。23 歳 26 歳までの間は経験年数 1 年につき 8 ポイントが加算される。27 歳に達した時点で、ポジション II の 100 ポイントへの昇格は義務付けられている。

職位 II（自律的カードル）

職位 II には、科学、技術、営業などの専門職分野、または管理監督分野において、上司から与えられた任務や指示の範囲内で限定的な責任を遂行する、経験豊富なカードルまたはエンジニアが該当する。この職位への昇進は①ポジション I で最長 3 年間勤務した後、②27 歳以上で採用された場合、そして③組織上必要な場合であり、ポジション II には、係数 100 が割り当てられる。ただし、労使協約では、この指数 100 は、企業内でポジション II に 3 年間在籍するごとに、最大 6 回まで自動的に上昇すると規定されている：108→ 114→ 120→ 125→ 130→ 135。これら 6 つの係数それぞれについて、具体的な職務内容の定義は存在しない。そのあと係数 135 に 3 年間滞留しても、職位 III A への自動昇進はなくなる。

職位 III（最上位カードル）

職位 III は、3 つの基準階層で構成されている：III A（係数 135）、III B（係数 180）、III

C (係数 240)。これらのポジションは、それぞれ異なる職務に対応しており、互いに独立している。

- ポジション III A : 学術的な知識のみでなく、専門分野における基礎的な知識と幅広い経験を活用する職務を遂行するエンジニアまたはカードルに相当する。その活動は、通常、部門の上司や経営者自身によって定義、指揮される。そして、数人の部下（エンジニア、テクニシャン、生産労働者等）を指揮し、その活動の責任を負う。あるいは、科学的、技術的、営業的分野において、その職務の範囲内で幅広い判断力と自主性を必要とする活動をする。
- ポジション III B : 理論的知識と、専門分野の範囲を超える、あるいは高度な専門性につながる幅広い経験を活かした職務を遂行するエンジニアまたは管理職に相当する。その階層上の地位により、かなり多数の部下を指揮し、その活動を指導・監督する。あるいは科学、技術、営業分野において、非常に広範な判断力と自主性を必要とする責任を担う。
- ポジション III C : この最上位の職位は、企業経営上要求される高度な技術的価値あるいは営業判断力、あるいは複数の部門や活動間の調整力を必要性とする。これらの職位 III レベルでは、個々人の能力や業績に従って選別され、昇進していく。

C. ルノー社におけるエンジニア・カードル賃金序列

ルノー社では、金属・鉄鋼業界のエンジニア・カードル職種分類規制を遵守する一方、その等級別最低保証賃金を大きく上回る賃金を支払っている。しかし、人事部からは、社内カードル層の賃金序列は市場賃金との整合性が無いと考えられてきた。2013 以降ルノー社では、管理職の給与に関する職位ポイント分類の方法つまり、JOB GRADING (Hay システムのフランス版¹⁴) を上記係数システムと並行して用いることを決定し、主に研究開発の拠点であるギアンクール・テクノセンターに導入した¹⁵。

ジョブ・グレーディングの仕組みをルノー責任レベルと職種・職階グループを参照しながら見てみよう（図表 2-5）。

¹⁴ フランスでは、ヘイ・グループは直接活動していない。コンサル会社のコーン・フェリーが買収したヘイ・グループ発祥のジョブグレーディング手法をフランス企業用に改良して導入している。

¹⁵ 組合資料だけでは、このシステムがイールドフランス地域の事業所、ルノー社全体、あるいはルノーグループ等のどのレベルに導入されたのかは判断できない。

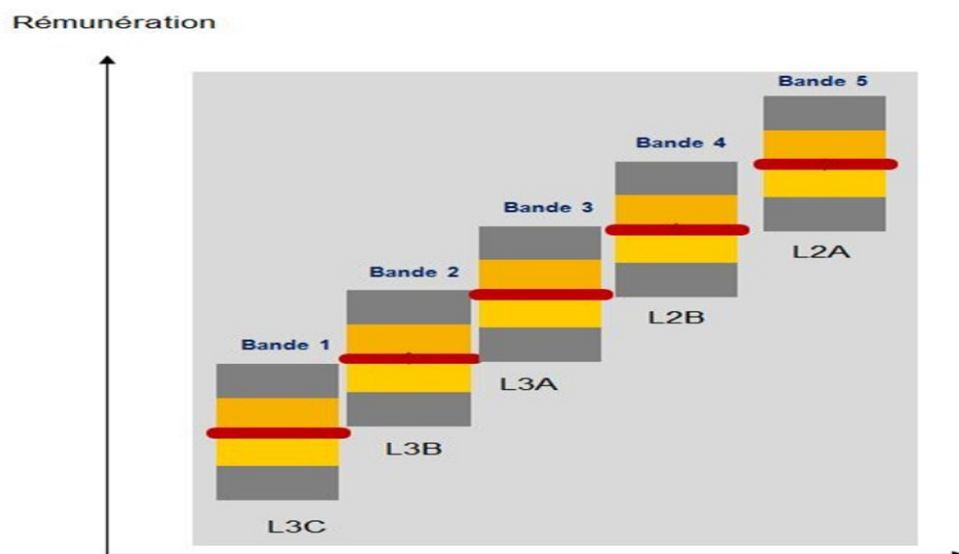
図表 2-5 ルノー責任レベルと職種・職階グループ

職種・職階グループ	専門職および第 1 レベルの管理職又は専門職		上級管理職および上級技術エキスパート			トップマネジメント&トップエキスパート	
	設計エンジニア	作業チームリーダー & プロジェクトリーダー/ ソフトウェアスペシャリスト	技術統合エンジニア ないし課長	部長		ビジネスユニット長	経営陣
エキスパート		リファレンス	シニアアドバイザー	エキスパート		トップエキスパート	
等級	L3C	L3B	L3A	L2B	L2A	L1B	L1A

資料出所 https://data.over-blog-kiwi.com/1/37/15/66/20151123/ob_f297d8_2015-11-23-tract-cgt-lardy-jobgrading.pdf

- a) まず、エンジニア・カードルが就いている職位を、いくつかの基準（能力、複雑性、創造的イニシアチブ（問題解決力、結果責任）に基づいて社内でポイント評価し、NRR（ルノー責任レベル）といわれる一群の類似職務をまとめたグループに分類する。これにより、下位（300 ポイント）から上位（600 ポイント）に行く順で以下の等級レベルが設定された；L3C - L3B - L3A - L2B - L2A - L1B - L1A - L0。図表 2-5 に見るように、L3C、L3B、L3A の等級は一般エンジニア並びに作業チームリーダーであり、L2B、L2A は中堅管理者及び技術エキスパート、L1B、L1A はトップマネジメント、そして L0 はエグゼクティブ用である。2020 年ごろの資料（CGT-UGICT, 2022）によれば、L3C には 7%、L3B には 36%、L3A には 34% のエンジニア・カードルがそれぞれ分布し、大多数を占めている。中堅幹部層の L2B では 16% と L2A の 6% を合わせて 20% 強となっている。L1B、L1A、L0 の上級幹部層では 1 % 未満である。
- b) 社内での役職の報酬レベルを割り当てるために各々の NRR 等級にヘイ・リファレンス（市場調査パネル）を適用する。図表 2-6 の各ボックスは、ヘイ社の調査を通じて分析された一般的な市場における、ルノー責任レベル NRR に対応した報酬水準を表している。その中の赤い帯は中央値の±10% の範囲を表しており、黄色の帯は市場の中央値から±20% の範囲にある領域を示している。各エンジニア・カードルはルノー責任レベルの中央値を基準として、それぞれの年度ごとの業績、成果及び意欲などを査定されて、中央値の上下 10% に位置付けられる。また L3C、L3B、L3A のレベルでは、各レベルの中央値+20% 以上になると、そのレベルでの自動昇進はなくなり、上位ポストに行かなければ昇給がなくなる。

図表 2-6 ルノー責任レベル NRR に対応した報酬水準



資料出所 https://data.over-blog-kiwi.com/1/37/15/66/20151123/ob_f297d8_2015-11-23-tract-cgt-lardy-jobgrading.pdf

この職務賃金システムの評価についての研究文献はないが、幾つかの組合文書¹⁶によれば、カードル層からはかなりの不満が出たようである¹⁷。その第一は、市場賃金パネル調査の不透明性であり、各個人にその根拠が示されないことであった。そして、社内の「ジョブ・グレーディング評価委員会」の技術的知識や評価能力の欠如やその不透明性に対する疑問も呈されている。それ故に、純粋技術部門のエンジニアの能力、かつ賃金レベルが過小評価されているという。また、若年エンジニア層のキャリアで、職務ポイントが下のポストに移動すると賃金が低下したという事例も報告されている。このシステムでは、職種間移動の弊害もありそうである。さらに、部下を持つ管理的な職位が部下を直接持たないエキスパート的な職位に比較して過大評価される傾向も強調されている。

最後に、ルノー社における実際の賃金格差を見てみよう。図表 2-7 から読み取れるのは、職位 I のキャリア初期では、個々人の賃金格差は小さいものの、当然ながらキャリアが進んでくると格差が大きくなることである¹⁸。職位 II の段階では 3 年毎の昇格があるので、格差は比較的抑制されている。しかし、ジョブ・グレーディングシステムによるルノー責任レベ

¹⁶ 幾つもの組合文書があるが、以下の CGT-UGICT の分析が数字を使って精緻に書かれている。https://data.over-blog-kiwi.com/1/37/15/66/20190520/ob_3c604f_2019-05-20-tract-cgt-lardy-salaires-a.pdf

¹⁷ 2000 年代以降、フランスでは HAY や同種の評価手法に不満を持つ様々な企業の従業員から訴訟が相次いだ。労働裁判所では、一部の企業で職務分類と評価方法の適応において行き過ぎがあるとの判断を下し、2007 年には、評価システムの変更に先立ち従業員代表が参加する CHSCT（健康・安全・労働条件委員会）との協議を義務付ける判例が出ている。ルノー社でも、ジョブ・グレーディング手法を導入するにあたり、中央または地方の労使諮問機関（CCE、CE、CHSCT）で一切協議を行っていない。

¹⁸ カードルには基本給以外に業績評価による変動給がある。ルノー社では上級カードル以外で、その変動幅は 6-12%といわれているが、あまり大きくはないようである。しかし、その運用実態は不詳であるので、企業実態調査で明らかにしていきたい。

ル NRR の導入により、かなりの個人差が出たという評価がある。そして、職位 IIIA 以降になると、賃金格差が拡大してくる。これは、キャリア昇進のトーナメント方式選抜が始まるからだと思われる。特徴的なのは、中位賃金水準に比べて第九十分位の高額賃金の伸びが大きなことである。フランスでは学校歴が大きくキャリアを左右するといわれるが、特定校—エンジニアリング・スクールの中でもトップ校—などの卒業生がファースト・トラックに乗り上級カードルないしエグゼクティブ層まで超スピードで到達する事もあるといわれる。

図表 2-7 ルノー社業界基準職位別カードル年収(€、2016 年 12 月 31 日現在)

業界レベルの 職位グループ	平均年間賃金	第一十分位	中央値	第九十分位
職位 I	38,389	36,359	38,110	41,000
職位 II	46,022	39,766	45,987	52,014
職位 IIIA	58,459	51,247	58,123	65,750
職位 IIIB	77,048	64,820	75,304	91,388
職位 IIIC.	117,420	97,300	113,888	144,369

資料出所：<https://sudrenault.org/forfait-cadres-renault-2017>

第2節 近年における大きな変化:カードル範疇の新たな協約枠組みと金属・鉄鋼産業での職務評価ポイント制の導入

この節では、フランス労働界が大きな転換点を迎えていることの証左として、二つの事象にフォーカスして記述する。一つは、三年間の協議を経て 2020 年に締結されたカードル全国職種横断的協約であり、その内容について吟味したい。カードルはフランスのホワイトカラーを代表する集団であるので、その歴史的形成に若干触れた後、当該協約の意味を考えてみたい。二つ目には 2024 年 1 月 1 日に発効した新たな金属・鉄鋼業界労使協約が対象である。この業界の労使協約は過去半世紀にわたり根本的改革が先送りされてきた。産業の近代化を図るために 5 年をかけて労使協議が行われた末の新規労使協約である。ここでは、その最大の焦点である新たな職種分類表と職務評価ポイント制に依拠した賃金制度を概観する。

1. カードル範疇の新たな全国職種間協約枠組

(1) カードル範疇の歴史的形成

まず、新たなカードルに関する全国協約の分析に入る前に、フランスにおけるカードル範疇の歴史的形成を簡単に見てみる。今日我々が知っているカードルという社会・職業範疇は、18 世紀のコルベール主義（重商主義）政策に起源を持つ。ポール・ブファルティグとシャルル・ガデア（Bouffartigue, Gadea, 2000）によれば、この時期に、フランス国家が「萌芽期

の工業化、交通網の改善、軍事技術」を担うために必要とした技術エリートを育成する最初の高等教育機関が登場した。パリ土木技術者学校（Ecole de Ponts et Chaussées）、パリ鉱山技術者学校（Ecole des Mines）、ポリテクニク校（Ecole Polytechnique）は、国家インフラを構築するための国家技術官僚育成のために創設された。その後、生産現場により近いエンジニアの養成を目的にする他の学校群も、産業革命の進展と共に登場した。このような高等教育機関で訓練を受けたエンジニア¹⁹達は、学校の同窓会組織を基盤として色々な専門技師協会を設立し、彼らの職業的権益の確保を追求した。フランスの工業化及び大企業の登場により、彼らはますます産業界に進出していく。そこで経営者になったり新たな企業を創業したりして、強固な社会的威信（Capitaine d'industrie）と集団凝縮性を高めていく。しかし、彼らの高い社会的ステイタス²⁰や高水準の報酬にも拘わらず、これらエンジニアも 1930 年代初頭の世界的経済恐慌の影響を受け、失業や地位の低下に見舞われた。1936 年の大規模な全国的ストライキは、カードル範疇形成の歴史における大きな転換点となった（Boltanski, 1982）。彼らは、人民戦線政府のもと 1936 年 6 月に雇用者側代表（CGPF）と労働者側代表（CGT）の間で締結されたマティニョン協定で、独自の利益を追求する職業団体として団体交渉権を認められた（野原, 1986）。こうした動きを受けて、第二次世界大戦後、一般カードル総組合連合（CFE-CGC）が設立された。CFE-CGC は、カードルというカテゴリーの確立を推進し、これは 1945 年 9 月に締結されたパロディ政令で正式に認められた。この政令は、肉体労働者・中間職種（クラーク、職長、テクニシャン）・エンジニア及びカードルという三グループの職種分類とパロディ係数と呼ばれる賃金配分に関する規定を産業分野ごとに定めた。ちなみに、パロディ政令では、エンジニア・カードル職の地位を以下のように定めている。「技術、管理、商業、財務の教育を受け、雇用主からあらゆる種類の従業員（生産労働者、事務員、テクニシャン、職長、営業職）に対する指揮・監督権を委任されている者をカードル」とみなす。ここでは、指揮・監督権のみが強調されている事が重要であろう。

ほぼ同時期に、従業員投票による企業委員会の設置が決定されると、立法者は企業の従業員を 3 つの選挙区に分け、カードルが第三選挙区で個別代表される権利を認めた。1947 年、カードル用補足年金制度 Agirc が創設され、この制度の受益者は一般の年金制度よりも条件の良い年金受給権を獲得した。この制度は、カードルと呼ばれる集団の特権の一つを代表するようになっていく。また、この時期に Force-Ouvrière（現在の FO-Cadres）、CFDT（CFDT-Cadre）や CGT（UGICT-CGT）のような一般組合も、エンジニア・カードルを統合する連合組織を設立し、各産業においてエンジニア・カードルを組織化していく。1965 年には、労

¹⁹ フランスでは Ingénieur（エンジニア）という肩書は、ただ単なる職業的名称ではなく、弁護士や公認会計士と同等な公認資格である。カードル範疇の生成には、この Ingénieur の社会的ステイタスが大きく寄与している（野原, 1992）。

²⁰ ボルトンスキー（1982）も強調するように、フランスでは、カードルという概念はむしろ文化的、社会的な象徴の側面を持っている。すなわち、カードル職になるということは、特定の消費行動を取り、ある種の中産階層ライフスタイルを手に入れることを意味する。カードルは一般的に社会的成功の代名詞となっている。しかしながら、近年の高学歴若年層の中には、このようなカードルの社会的ステイタスを忌避する傾向もある。

使共同で APEC（カードル雇用協会）を創立し、カードルの就業・キャリア支援をしてゆく。一般カードル総組合連合（CFE-CGC）は、長年にわたり労働審判所におけるカードル職の特別な代表権を主張してきたが、1979 年になってカードルのための労働審判部会（Conseil de prud'hommes）が創設された。

このような長い制度化の歴史を経て形成されてきたカードル範疇であるが、その定義と定量化が難しいグループでもある。リュック・ボルタンスキー（Boltanski, 1982）の著作で強調されているように、カードルという社会集団が何よりもまず象徴的かつ政治的な動員の結果であり、実質的な一般定義を与えることは極めて難しい。実際、フランス労働法はカードルという用語の定義を定めることはなく、各産業・業界へ一任している。その結果、カードル職の解釈には様々な方法があり、その測定値も大きな幅がある²¹。

（2）新たなカードルに関する全国職業間協定（ANI - Accord National Interprofessionnel）

図表 2-8 に、2020 年 2 月 28 日に公布されたカードル職への指針に関する全国職業間協定（ANI）²²の前文を抄訳している。これを要約すると、次のように言えるだろう。「1983 年の ANI（全国労働協約）以降、グローバル化や技術革新の影響により、カードルの役割は大きく変化した。彼らは現在、機敏性や適応能力が試され、迅速な情報伝達より迅速な意思決定が不可欠となった環境で働いている。将来、40%以上の職業が大きく変容するとされており、雇用とスキルの将来予測管理（GPEC）が不可欠となっている。カードルは二重の意味でこれらの影響を受ける。彼ら自身がこうした変化に直面すると同時に、チームを統率する立場として、部下のスキルに影響を与える変化を予測しなければならない。今日、カードルの職務は多様化しており、管理業務が含まれる場合と含まれない場合がある。この多様性にも拘わらず、カードルは企業内で特別な立場にあり、特定の自由裁量性と経営戦略上の諸課題への積極的関与義務が伴う。この文書では、企業がこうした変化を理解し、カードルとの社会対話を促進するためのアイデアが提案されている。また、カードル職務の特徴（知的職務の優位性、高等教育と並び職業経験の重要性、他の従業員の業務への影響力、自律性、イニシアチブ、重要な責任）を認め、カードルを抽象的であれ規定している。しかし、カードルの概念には単一の定義はなく、産業や職業分野によって異なるので、各産業レベルでの協約交渉に委ねなければならない。カードルに特有な福利厚生および雇用に関するこれまでの全国協定は引き続き有効である。」

²¹ INSEE（フランス国立統計経済研究所）では、「管理職および高等知的職業」という表現を使用しており、最近年の雇用調査によると、民間企業で 520 万人の個人が含まれている。Agirc（カードル補足年金機構）に関しては、民間企業のみが対象となり、2017 年度のカードル数を 360 万人と推定している。Apec（カードル雇用協会）に関しては、最新の推計によると、その数は約 430 万人である。フランスでは、Agirc の数字は加入者の実数であるので、信評度が高いといわれる。

²² 全文は以下を参照のこと。https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043829816/

この全国協定には雇用者団体と 5 つの代表的労働組合の全てが署名しており、近年珍しく全会一致で締結された。なお、この文書では、私生活の保護、男女平等、職業倫理等の労働者保護規定にも触れているが、ここでは割愛する。

図表 2-8 カードル職への指針に関する全国職業間協定、前文抄訳(2020 年 2 月 28 日公布)

BOX I

基本文書：2020 年 2 月 28 日付、カードル職への指針に関する全国職業間協定（ANI）

1983 年 4 月 13 日のカードル職関連の全国職業間協定（ANI）以来、「カードル（cadre）」の役割は大きく変化してきた。

グローバル化によって一変した経営環境、新技術、人工知能などは、企業およびカードル職にとって大きな影響をもたらす変化要因である。企業内部においても、専門職務や管理職務を担うカードルは、根本的に変化した環境の中で仕事をしている。企業内では情報が極めて迅速に流通する必要がある、意思決定もますますスピードを増す中、カードルの役割は敏捷性と適応力を特徴とするようになった。

さらに、今後 10 年で 40%以上の職業が大きく変化すると予測されており、このような状況下では、企業にとって、雇用および職業能力の将来予測管理（GPEC）の導入が不可欠である。

カードルはこの将来予測によって二重の影響を受ける。一方では、個人的なスキル要件が高度化するという影響を受ける。他方、管理職としての役割を担う場合、これらの変化および部下に求められる能力の進化を先取りする責任を負うことになる。カードルのマネジメント面での役割は、今日大きく再構築されている。

また、21 世紀におけるカードルの役割は大きく変化する。産業分野や職種の性質によって、カードルがチームの監督や指導的立場である場合もあれば、そうでない場合もある。いずれの場合においても、カードルは企業内で占める特別な地位によって特徴づけられる。この地位は、法律で定められた条件のもと、企業内選挙による代表権および労働組合代表性の保証、職種別協定交渉の承認主体、さらには労働裁判所（prud'hommes）における「カードル職」部門の設置として正当に保持される。

カードルは、常に企業の重要かつ戦略的課題の実現に寄与しなければならない。

このような状況において、企業がこれらの変化に関する課題を理解し、社会対話を促進・充実させ、以下の特徴を持つ労働者との労働関係を効果的に整理するための思考枠組みを提供することが有益である。

—この職務は、主として知的性格を持つ機能を遂行する能力を必要とし、理論的・技術的または専門的な知識、スキルおよびノウハウに基づく高度な判断力の発揮を伴う。

これらの能力は以下のいずれかにより確認される：

- 高等教育の学位または資格
- 職業経歴の中で獲得された、または職業訓練により認められた経験

—この職務は、他の労働者の思考や行動を方向づけたり影響を与えたりして、経済的、社会的、環境的、経営的側面に重要な影響を与える。

—この職務は、任された責任および委任された権限に応じて、十分な自主性およびイニシアティブの範囲を付与される。

—この職務は、企業の運営および発展に寄与する実質的な責任を付与する：

- ある程度の規模の従業員グループの指導・調整・管理
- 研究、調査、設計、その他の活動 など

さらに、カードルの定義は一義的ではなく、各業種ごとに、それぞれの産業的文脈に応じてカードルとは何かを定義することができると改めて確認されなければならない。また、2017 年 11 月 17 日の管理職向け福利厚生制度に関する全国産業別協定および 2011 年 7 月 12 日の管理職雇用協会に関する協定が引き続き有効であることも確認する。本文書はそれらの適用を否定するものではない。したがって、これらの協定の対象となる労働者は、1947 年 3 月 14 日の全国労働協約の第 4 条および 4bis 条に定義されており、これは 2015 年 10 月 30 日の AGIRC-ARRCO・AGFF 補足年金に関する ANI において引用され、前述の 2017 年 11 月 17 日の ANI 第 2.1 条および 2.2 条に引き継がれている。

この新協約労使協議は 2017 年から始められたが、その直接の契機は、2019 年度からの年金改革において前述カードル補足年金制度 Agirc が一般年金制度に吸収されて消滅する事であった。このカードル職の特権としてのシンボルが無くなる機会に、現時点におけるカードルの立ち位置を再検討するという意味合いがあった。それ故に、この交渉の中心的な課題は、カードルという個別職業範疇を維持することの妥当性、カードルの独自制度の維持・運用上の考慮事項、そして現在の労働環境においてカードルの職業上の特性をどのように再定義すべきかということであった。

これらの議論は決して新しいものではないが、カードル職の特殊性とアイデンティティの問題が再提起されたといえる。この前文に書かれている事を若干解釈してみよう。

カードルの地位は、フランスの企業・労働組織において今でも中核的な位置を占めている。その高度な職務内容、高い教育水準、エンジニア資格、経営目標に対する貢献、および業務遂行における大幅な自律性が一体となって、カードル職のステイタスと良好な報酬水準が確立されてきた。しかし、技術革新による生産方式の変化（脱フォーディズム）、より自律的な労働組織（半自律集団）そして柔軟なプロジェクト型組織運営につれて、その地位やアイデンティティも徐々に多様化してきた。また、一般労働者の学歴高度化、管理職としての階層責任の希薄化、職務の専門化などの複数の要因が重なり合うことで、カードル職と非カードル職の区別が複雑化し、かつ不明瞭化してきている（Bouffartigue, Gadea et Pochic, 2011）。これらの社会・経済的变化により、カードルの職業的かつ企業内での地位の再考が必要となった。

多くの産業分野では、カードル職の地位の認定は、初期の学歴や階層的な地位に関連する係数に基づいていた。労働組織の進化（階層の壁の曖昧化、職階のフラット化、専門的職務の台頭、プロジェクト型での業務）に伴い、このような伝統的な分類方法はその妥当性を失ってきた（Bouffartigue, 2001）。パロディ方式で規定されてきた「管理職」はもはやカードル職の唯一の形態ではなく、自律的な特殊専門家、プロジェクトリーダー、横断的な任務の責任者といった職務が大きく増えている。この新協定は、自律性、責任、イニシアチブ、職業的コミットメント、企業変革への貢献を強調し、カードル職の地位を現代的かつ横断的に再規定しようとしている。

新協約は、5 つの主要な側面からカードル職を再定義しようとしていると思われる。

a) 職業上の自律性

カードルは、業務を組織し、目標達成の手段を定義し、自身の専門分野において意思決定を行うための実質的な裁量権を有していなければならない。

b) 自主性

カードルは、上からの指示を機械的に実行するだけでなく、提案、予測、他の従業員の活動の指導を行うことができるアクターとして定義されている。

c) 拡張された責任

カードルは自己の業務に直接責任を持つ以上に、その業務が周囲に与える影響をも考慮する必要がある。この拡張された責任定義は、以下の複数のものを含む：経営的（チーム管理）、技術的（専門知識の参照）、組織的（プロジェクト管理）、戦略的（企業ビジョンへの貢献）。

d) 集団調整機能への貢献

カードルは単なる技術専門家ではなく、ベストプラクティスの普及、業務の調整、業務の複数チーム間橋渡し等の役割を担う。

e) 変革への取り組み

カードルはデジタル技術、経済・社会環境の変革を先取りし、ほかの労働者を積極的に支援する能力を持つことが強調されている。

この文書の強力な主張の一つは、カードルの地位はもはや学位レベルのみに依存すべきではなく、彼らの実際の職務内容に基づくという根本的な変化を唱えていることである。後述する金属・鉄鋼業界における職種分類改革を先取りしているといえる。カードルの定義を機能的基準（責任、自律性、イニシアチブ）に合させると同時に、マネージャー、エキスパート、プロジェクトリーダーなど多様な職務プロファイルを認めてその明確化をもたらしたと言える。

しかし、これらの変更は普遍的な成文化された法的地位という意味での純粋に「法的」なものではない。労働法の抜本的な変革というよりも、交渉の枠組みや指針としての役割を持ち、産業別労働協約や企業協定の基盤を形成するものである。言うまでもなく、多くの業界横断的協定と同様に、その影響は企業や産業協約がこの新指針を具体的な実践にどのように反映させるかによって決まる。実際、前掲図表 2-2 で見たように産業・業界別や企業規模別にカードルの存在やその地位は多様である。例えば、多国籍企業の多くは、既にカードルをその職務により評価することが多い一方で、国内大手企業の一部では、いまだに学校歴序列がカードル範疇とそのキャリアを規定している。さらに、IT 情報ソフトサービスや技術コンサルティング会社のように 7、8 割がたの従業員がカードルであるような分野もある。このような多様性を考慮しながら、来年度からの事例調査により、企業内でどのような取り組みがなされ、どのような新たな問題が出てきているのかを精査したい。

2. 2024 年 1 月 1 日発効の新たな金属・鉄鋼業界労使協約

2024 年 1 月 1 日に発効したフランスの金属・鉄鋼業界労使協約²³の改定は、5 年以上もか

²³ この全国労働協約は、2022 年 2 月 7 日に最初に締結され、2024 年 1 月 1 日の実施に先立ち、いくつかの追加条項（特に 2022 年 7 月 1 日および 2023 年 7 月 11 日）が追加された合意の結果である。この 200 ページに及ぶ新協約の全文は以下で入手可能である。<https://www.udimec.fr/wp-content/uploads/2026/03/CCN-7-fev-2022-VC-au-20-fev-2026.pdf>

なお、本文中の図表 2-9、図表 2-10、図表 2-11 は全て当該新協約から抽出している。

かった大がかりなプロジェクトであった。この改革は、約 42,000 社の企業と 160 万人の従業員を対象としており²⁴、近年のフランスにおいて最も重要なものと認識されている。UIMM（金属工業・職業雇用者連合）と代表的労働組合²⁵によるこの改定作業は、「産業の近代化」²⁶の必要性に應えるものであった。

まず、複雑であった制度を簡素化する必要性があった。この改革以前、この業界では 76 の地域別（地方）労働協約、20 に及ぶ分野別協定さらに技術者および管理職向けの全国労働協約と非常に複雑な制度で運営されていた。この細分化により、同じ職種でも地域によって権利や給与に格差が生じ、複数の拠点を持つ企業にとっては管理が非常に複雑な状況となっていた。また、デジタル化、生産自動化、AI の導入などにより、産業及び企業組織は劇的に変化した。従来の職種分類システムは、多くの場合 1950～70 年代のものであり、近年実際に必要とされるスキルとはもはや整合性が取れなくなっていた。そこで、学位、地位や勤続年数ではなく、6 つの「客観的」基準（仕事の複雑性、知識、自律性など）に基づいて、実際に就いている職種に応じて分類する新たな評価・分類システムの導入が図られた。ここで重要なことは、従来三つの区分に分かれていた職業分類を統合し、生産労働者からテクニシャンそしてエンジニア・カードルまでを統一基準で評価するようになったことである。

これらの協約内容の簡素化や統合化により二つの効果が追及された。一つには、報酬体系、労働時間、解雇事前通告などの規則を統一することで、雇用主に対してより安定的な法的基盤を提供することである。これにより、複数協定の管理に伴った管理コストを削減しつつ、同時にフランス国内のさまざまな地域間の従業員の移動を容易にすることである。二つ目には、優秀な技術者層をはじめとする若き才能を産業に呼び込むことであった。採用難に直面する中小金属企業では、特に職場イメージの刷新が必要であった。その為には、「分かり易く」かつより保護規定の整った職場環境を提供することが求められていた。この協約改正では、業界の全従業員に対して、その地位や勤務地に関係なく、統一された補足的社会保険・福祉制度（健康保険および共済）が提供されている。

この新協約は広い範囲の課題をカバーしており、そのすべてを取り扱うことはできない。ここでは、その中核的な改革となる新たな職種分類と賃金序列のみを取り上げる。

まず、この職種分類システムは、企業の多様な活動、さまざまな組織・経営形態、および従業員の活動内容の多様性を考慮すると同時に、こうした組織や活動内容の変化に対応できることを目指している。採用された方法は、学歴、経験年数や係数による地位ではなく²⁷、従

²⁴ この協約には、小規模企業向けの移行措置が規定されている。従業員 150 人未満の企業は、この移行により給与総額への影響が 5%を超える場合、協約の適用期限が 2030 年まで延長される。

²⁵ この団体交渉には、すべての代表的労働組合が参加したが、最終的に新協約に署名したのは CFDT, FO, CFE- CGC の三組合のみで CGT は署名を拒否した。

²⁶ 前回の協約の全面改定は 1970 年代にまでさかのぼり、ほぼ半世紀にわたり根本的変革はなされなかった。使用者団体及び全労働組合は、技術進歩、生産方式の変革、新たな労働組織、社会環境の変化により旧労使協約が現実と乖離していることを認識していた。

²⁷ この点に関しては、協約文に補足説明が以下のように記されている。「署名者は、学位やその他の職業資格だけでなく、経験も重要であることを認識している。経験は、雇用者にとっては職務を遂行する能力を示すもの

業員間の公平性を最大限に保証する格付け方式として、「実際に遂行された業務の実態と職務内容の分析」に基づいている。そして、この職務分析は、各従業員が自己の職務範囲や企業内での自分の位置付けを把握できるようにすることにも寄与すると考えられている。それ故に、従業員の企業内でのキャリアアップの可能性をより明確にし、従業員のキャリアパス管理、特に、従業員が研修、資格取得、経験の認定制度へのアクセスを容易にするとされる。

この職務評価手法の客観性を確保するため、各職種は、その職務の実態に基づいて記述され、分類される。職務の評価は、その名称や業務内容にかかわらず、すべての職務に適用される統一分類基準に基づいて行われる。

この職務分析は、6つの分類基準項目に基づいて行われる。これらの基準項目は、金属産業にとって重要な仕事の諸側面を評価するものである：

- 1ー活動の複雑性：仕事の難易度・技術的難易度および多様性、実施すべき解決策、対処すべき問題
- 2ー知識：職務に必要な知識と技能。初期／継続的研修または経験を通じて習得される。
- 3ー自律性：職務における行動、組織、意思決定の裁量範囲。関連する管理レベル。
- 4ー貢献度：活動、組織、およびその環境に対する行動や決定の効果と影響。行動範囲と責任の範囲の性質と重要性。
- 5ー管理・協業：階層的、機能的、プロジェクト上の責任にかかわらず、支援・サポート、指導・伝達、監督、管理・調整。
- 6ーコミュニケーション：交流および対話者の性質と多様性；伝達、協議、交渉、代表性。

これら六つの各基準項目について、要求レベルが1から10段階で設定されている。その具体的内容については図表2-9に記述されている。この表は、当該協約にある評価基準書をそのまま訳したものだが、その内容は非常に抽象的で、外部からは理解しにくいところもある。そのため、UIMM（金属工業・職業雇用者連合）は各企業の人事担当者を対象としたセミナーを開催して、評価者教育と評価者認定制度を組織した。また、UIMMは技術評価合同委員会を発足させて、「指導要綱」パンフレットを刊行して企業関係者に配布している。また、労働組合からは合同監視委員会の設置が求められ、協約に反映された。これらの合同委員会が企業・事業所レベルでどのように具体的に運営されているのかは、実態調査をして調べられなければならない。

であり、従業員にとっては、就職や昇進の鍵となる要素である。」

図表 2-9 職務評価項目と要求水準の内容

	仕事の複雑性	知識	自律性	貢献	管理と協業	コミュニケーション
レベル 10	将来のビジネス環境を見据えた全体的経営戦略の策定	最も高度かつ斬新な知識創造を必要とする	動員手段と結果の評価とを通じて、経営戦略方針策定	持続可能な経営体ないし経済組織を確立する	組織全体の指揮・調整をはかる	組織内の主要な思決定者を積極的に動員する必要
レベル 9	複数部門横断的な意思決定プロセスの策定と実施	ある分野における先端的かつ専門化した知識	資源最適化と結果の評価を通じて、組織全体の運営方針策定	経営体ないし経済組織の長期的成果を確立する	ある下部組織の指揮・調整をはかる	経営戦略をめぐる複雑な交渉が必要
レベル 8	複数の専門分野における主要経営・技術選択プロセスの策定と実施	ある特定分野での専門知識並びに複数分野での横断的知識	特定の分野で、配分された資源の最適使用と方向性を特定	経営体ないし経済組織の下部組織の発展をはかる	中間管理職の監督並びに資源・手段の調整	関連する多様なアクターとの協議が必要
レベル 7	ある特定分野における経営諸要素を用いた戦略策定	ある特定分野での専門知識と複数分野での一般知識	結果評価を通じて、特定分野で具体的方法、手段、方向性を特定	経営体ないし経済組織の下部組織の効率化をはかる	ある部門の管理・監督ないし資源・手段の調整	相反する利益や路線対立のもと妥協や説得の追求が必要
レベル 6	多様なテクニックや方法を用いた生産プロセスや製品の設計と施行	ある狭い分野での専門知識	第三者の主導の元、解決策を決定し、方法と手段を最適化	組織内のある部門の効率化及び変容を促す	人事権を含むチームの指揮監督ないし多様な活動の調整	他部門のアクター達と連携や協業が必要
レベル 5	選択的方法や作業手順による基幹業務遂行と問題解決	ある狭い分野での基礎知識	第三者の主導の元特定された解決策を部分的に変更	組織内のある部門に影響が出る意思決定をする	チームの監査、活性化、補佐及び集団知や実践の調整・伝達	連携相手との共同決定や同意を得る事が必要
レベル 4	複数の定型的業務の遂行、困難な問題への評価と対処	ある分野での技術的かつ実践的職業知識	時折の監査の元特定された解決策を選択・実行する	複数チームの効率に影響が出る行為をする	チームの補佐、技術補助並びに個人知の伝達	相手を納得させるコミュニケーション力が必要
レベル 3	操作手順の決まった業務の遂行、困難な問題の評価と一次対応	ある分野での実践的職業知識	頻繁な監査のもと特定された解決策を選択・実行	チーム内の他職務に異なる影響が出る行為をする	チームの補佐、技術補助	相手により妥当な返答をすることが必要
レベル 2	単純で定型的業務の遂行、基礎的な理解に基づく異常の特定	ある分野での基礎的な知識	頻繁な監査の元特定された解決策を実行する	チーム内の他職務に同じ影響が出る行為をする	経験や知識の共有や現場での相互協力	周辺の人々との会話で意思疎通を図る必要
レベル 1	反復的かつ単純な業務の実行、異常の報告	ある分野での最小限知識	常に監督下であり、定型的、単純な職務実行	自分の職務に限定的な働きかけ	現場での必要に応じた協力	指揮命令の理解と簡単な会話

ともかく、各職務には、設定された要求水準の内容に基づき、対応する水準の番号に等しい点数が付与され、その値は 1 から 10 の範囲となる。全基準項目で得られたポイントの合計により、職務の評価が決定される。したがって、各職務には 6 点から 60 点までの 55 段階

の評価が可能となる。

ただ一つ付帯事項が「知識」の項目にあり、「知識」という基準の評価を容易にするため、国家職業資格認定枠組みにおける各学位レベルと職務評価項目である「知識」基準の要求度との照応関係を示す図表 2-10 が追加されている。当該協約では、「知識基準に付与されるレベルは、職務に就くために必要な知識のみに基づいて決定され、知識基準の 10 段階の要求レベルに対応する知識は、初期研修、継続研修、または経験を通じて習得されたものである」と述べている。

図表 2-10 学位レベルないし認定職業資格と知識レベル要求水準の照応関係

学位レベルないし認定職業資格	就業年限	知識基準の要求度
(レベル I) - 博士号	Bac+8	8 以上
(レベル I) - 修士号	Bac+5	7 以上
(レベル II) - 学士号	Bac+3	6
(レベル III) - (BTS、DUT) ...	Bac+2 ないし 3	5 ないし 6
(レベル IV) - (BP、BT)		
技術または職業バカロレア	Bac	4
(レベル V) - (CAP、BEP...)	Bac-1 ないし-2	3
該当なし		2
該当なし		1

続いて、「学位の取得は、知識基準の評価において、対応する要求レベルの付与を受ける権利を自動的に生じさせるものではないことを確認する」と断りを入れている。また、この図表 2-10 は、「知識基準での評価を容易にするための参考として示す」と述べている。ここには団体交渉の主体である雇用者連盟と組合側との駆け引きがあり、ある種玉虫色の表現になっている。この妥協の産物は、ある意味で各企業に決定権の余地を残すもので、企業人事部に裁量権が与えられたとみてよい。

フランスは本質的に学歴・資格社会であり、学歴及び認定職業資格と「職務」評価の間の軋轢が潜在的に強くある。特に、カードル職の取り扱い上、実際にどの程度学歴が考慮されているのかを個別事例的に調査することが重要であろう。

ともあれ、これ等の職務評価基準に沿って各職務の重要度が測定されてポイントが付与される。その後、各職務は、獲得ポイントに従い 9 グループ (A,B,C,D,E,F,G,H,I) 18 職階に序列付けられる(図表 2-11)。

図表 2-11 職務評価点数と職務等級及び職務等級別最低保証賃金

職務グループ	職務等級	職務評価点数	等級別最低年間基本給与
A	1	6 から 9	21,700 €
	2	10 から 12	21,850 €
B	3	13 から 15	22,450 €
	4	16 から 18	23,400 €
C	5	19 から 21	24,250 €
	6	22 から 24	25,550 €
D	7	25 から 27	26,400 €
	8	28 から 30	28,450 €
E	9	31 から 33	30,500 €
	10	34 から 36	33,700 €
F	11	37 から 39	34,900 €
	12	40 から 42	36,700 €
G	13	43 から 45	40,000 €
	14	46 から 48	43,900 €
H	15	49 から 51	47,000 €
	16	52 から 54	52,000 €
I	17	55 から 57	59,300 €
	18	58 から 60	68,000 €

この表からは直接は読み取れないが、カードルは少なくとも総合点数 37 以上で、F11 なしそれより上の職階に位置付けられる。A から E グループがその他の全従業員を包括する。この新協約により、全従業員に対する 18 職階ごとに最低賃金（SMH）水準を定めた新しい統一基本賃金表が導入された。例えば、新入社若年カードルは F11 に位置付けられ、少なくとも年間保証基本給 34,900 ユーロレベルの報酬が確保される。この基本賃金には、勤続加給や皆勤手当などの付加給付は含まれない。また、労使は毎年賃金改定交渉をする義務があるが、賃上げを実施するかは使用者側の決定に委ねられている。ちなみに、2025 年度には、金属・鉄鋼業界では組合の要求にも拘らず、使用者側の拒否で賃金改定はなかった。

このような職務序列評価方法の大きな改革は、実際にどのような形で進められるのであろうか。本協約には、その手続きプロセスも細かく規定されている。

まず、職務の評価に先立ち、雇用主は当該職務に関する職務記述書を作成しなければならない。この職務記述書には、職務の主要な活動内容、その性質および責任範囲並びに職場での人的ネットワーク関係の記述がなされる。主要な活動内容は、複数専門分野に属する場合

や職務のわずかな部分を占めるだけの場合も含め、全てが記述されなければならない。この作業は、前もって企業の経済・社会委員会²⁸に諮問・協議されなければならない。この文書は、各個人に送付され、同意を受ける必要がある。その後、上記職務分析用 6 事項に基づき、職務評価によるポイントが付与され職務序列に位置付けられる。この工程は、UIMM が認定した職務評価認定書を持つ専門家²⁹の手で行わなければならない。雇用主は、個別従業員との協議のために、従業員が就いている職務の記述書及び評価結果を従業員に書面で伝達する必要がある。この通知から 1 か月以内に、従業員は雇用主に対して、決定された等級分類に関する説明を求めることができる。決定に対して不満がある場合の処置については本協約では何の規定もなされていない。ただ、年に一度なされる従業員と上司との個別面談で協議し、キャリア管理、将来展望のもとに問題解決をするよう促している。

そして、本協約末尾には、二つの重要事項を記している。一つは、本協定は 5 年後に見直しが予定されており、必要があれば再協議がなされる。二つ目には、「今回の職務序列及び賃金テーブルの導入により、いかなる従業員の賃金総額も低下させてはならない」というセーフティガード条項である。

最後に、本協約に対する労働組合の反応を若干の組合資料によって簡単に見てみよう。これら資料は断片的ではあるものの、組合の動きを伝えてくれる。前述のように、CGT はこの協約への署名を拒否しているが、その一番の原因は企業レベルでの協約条文解釈の余地が拡大し、学位、職業資格等の客観的基準による業界レベルでの規制が弱体化するという危惧である³⁰。特に、賃金決定が職務のみの測定評価で行われるため、学位、職業資格や経験年数で示される労働者個人の「能力」の適正評価が無視される事を危惧している。さらに、職務基準書が人事部主導によって作られる場合、相当の恣意性が混入する恐れも指摘されている。CGT は、この恣意性を排除するために、事前に従業員代表をこの作業に関与させることを明確にしており、必要なスキルの評価基準を特定するための作業グループに、労働者自身を参加させることも取り上げている。また、このような新たな賃金体系であれば、職業キャリア途中で格付けの低い職務への配置があり得るし、その場合賃金低下になり労働者への不利益が大きいと判断されている³¹。

一方で、CFDT、FO、CFE-CGC はこの新協約に署名している。長期にわたる交渉を経て、これらの労働組合は、新しい協定がこの業界の労務管理の枠組みを「近代化」できると考えたようだ。この協定は「明日の産業社会モデル」として雇用及び社会・経済的パフォーマンスを促進し、また業界をより魅力的なものとして若く優秀な労働者の参入を促すことができ

²⁸ これは従業員規模が 50 人以上の企業の場合であり、それ以下の小規模事業所の場合従業員代表か、あるいは全従業員に事前情報提供をしなければならない。

²⁹ 多くの場合、人事コンサルや各会社の人事担当者が UIMM 主催の講習会を経て、この認証を受ける。

³⁰ CGT 金属労組文書 <https://ftm-cgt.fr/display-document?document=Document-915>

³¹ CGT 組織用ガイド https://ftm-cgt.fr/wp-content/uploads/2025/04/Livret_Classification_2025.pdf

ると強調している³²。ここでの「近代化」とは、必ずしも従業員の権利の量的拡大を意味するものではなく、むしろ、企業にとっての柔軟性の確保と従業員にとっての保護のバランスを模索しながら、目の前の現実に合わせて規則を改定することと捉えているようである³³。

実際、金属業界は若年労働者の採用で困難に直面しており、労使協約を簡素化して労働市場での透明性を確保することは最重要課題となっている。また、この業界では、生産工程のデジタル化、より自立的な労働形態、プロジェクト制による柔軟性の要求など労働環境が大きく変貌しており、これら技術、組織、社会の変化により良く対応するための新たな協約モデルが必要とされてきた。特に CFDT と CFE-CGC は、この業界の持続可能性を確保するためには、経済的パフォーマンスと並び社会的パフォーマンス(従業員の処遇改善)の両立が必要であると主張している³⁴。

総括すると、この新協定は 9 つの主要テーマ（職種分類、報酬、労働時間、健康・労働条件、補足的社会保障、社会保険など）を網羅し、建設的な社会対話を維持しながらより優れた従業員保護を確保し、同時に金属業界が直面している課題に対応できると評価されている。実際には、従業員は、より透明度の高く、かつより厳格な保護規定を盛り込んだ協約の恩恵を受けることの対価として、企業経営の柔軟性—経営状況に合わせてより容易に労働慣行を調整できる—を受け入れたということであろう。しかし、CGT は、この柔軟性こそが長期的には従業員にとって不利に働くと批判して、新協約への署名を拒否している。来年度からの企業実態調査で、これ等の異なった組合の意見がどの程度企業レベルでの組合活動を規定しているのかを調べてみたい。

参考文献

- 新井美佐子 (2016)「フランスの対人サービス企業における賃金決定の事例考察」『言語文化論集』37 巻 2 号、pp.3-12.
- 鈴木宏昌 (2020)「フランスにおける賃金決定—産業別労働協約と企業レベルの団体交渉との微妙な関係」『日本労働研究雑誌』No.693, pp.30-47.
- 野原博淳 (1986)「フランスにおける技術者と組合運動」『賃金と社会保障』No.941, pp.16-27.
- 野原博淳 (1992)「フランス技術者範疇の社会的創造—教育制度・社会階層・内部労働市場の内的連鎖構造」『日本労働研究雑誌』Vol.34, No.9, pp.24-36.
- 三谷直紀 (1999)「フランスの賃金決定制度について」『国民経済雑誌』179(6), pp.61-75.
- 松村文人 (2000)『現代フランスの労使関係—雇用・賃金と企業交渉』ミネルヴァ書房.
- 松村文人 (2014)「フランスの労使交渉システムと賃金決定の課題」『連合総研 DIO』290-292,

³² UIMM と署名 3 組合の共同宣言 <https://www.cfecgc.org/uploads/media/62024d16275e5/cp-signature-ncc-metallurgie.pdf?v1>

³³ CFDT 金属労組文書 <https://cfdt-fgmm.fr/wp-content/uploads/Echos-de-la-metallurgie-652-fevrier-22.pdf>

³⁴ CFE-CGC の WEB-SIT <https://www.calameo.com/read/0028013877aea01f62bda?authid=yCuFoIPjC341>

pp.9-12.

山崎文夫 (1998) 「フランスのホワイトカラーの賃金と法的諸問題」『比較法政研究』(国士舘大学比較法政研究所) 19 号, pp.177-192.

Boltanski L, (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Les éditions du minuit, Paris.

Bouffartigue P, Gadea C, (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, Paris.128 pages.

Bouffartigue P, (2001), *Les Cadres. Fin D'Une Figure Sociale*, La dispute, Paris. 245 pages.

Bouffartigue P, Gadea C, Pochic S, (dir.), (2011), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?* Armand Colin, 352 pages.

Caroli È, Gautié J, (eds.) (2008), *Low-Wage Work in France*. Russell Sage Foundation. 324 pages.

Cette G, Chouard V, Verdugo G, (2011), Les effets des hausses du Smic sur le salaire moyen, *Economie et Statistique*, N° 448-449. pp. 3-28.

Chaput, H et Wolff L (2008), L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques. In. Amossé T, Bloch-London C et Wolff L (dir.), (2008) *Les relations sociales en entreprise*, La découverte. Paris.456 pages.

DARES (2025), Portraits statistiques de branches professionnelles

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-portraits-statistiques-de-branches-professionnelles#toc-d-finition-source-et-champ-2>

Delahaie N., Fretel A. (coord.), Farvaque N., Guillas-Cavan K., Messaoudi Petit H., Tallard, M., Vincent C. (2021), Vers un basculement de la branche vers l'entreprise ? Diversité des pratiques de négociations collectives et pluralité des formes d'articulation entre entreprise et branche, Rapport de l'Ires, mai, 150 pages. <https://bit.ly/3DRr1zH>

Delahaie N., Fretel A, Petit H, Farvaque N, Guillas-Cavan K, Messaoudi D, Tallard M, Vincent C, (2023) Le rôle de la branche après les ordonnances Macron : entre permanence et renouvellement, la revue de l'Ires, N°107-108. pp.125-155.

Eyraud, F, Jobert A, Rozenblatt P, Tallard M, (1988) Les classifications dans l'entreprise: production des hiérarchies professionnelles et salariales, *Travail et Emploi*. No. 38.pp.64-78.

Freyssinet M, (2007), Les transformations du travail en groupe chez Renault. In Durand, J.P., Castillo, J.J. et Stewart, P. (dir.), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, 1998, pp. 185-197. Édition numérique, freyssenet.com, ISSN 7116-0941.

Géa F. (2020), Un renouveau de la négociation collective ?. In Géa F. (dir.), *Retour sur les*

- Ordonnances Macron. *Un nouveau droit du travail ?*. Paris, Dalloz, pp.21-118, <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03029394>.
- Gautié, J, (2010), France: Towards the End of an Active Minimum Wage Policy?. In. Vaughan-Whitehead D (ed.), *The Minimum Wage Revisited in the Enlarged EU*, Edward Elgar Publishing.
- Groupe d'experts SMIC, (2025), Salaire minimum interprofessionnel de croissance : Rapport du Groupe d'experts, 25 novembre 2025, <https://www.strategie-plan.gouv.fr/files/files/Publications/2025/2025-12-12%20-%20Rapport%20SMIC/SMIC-RAPPORT-2025-12decembre15h30-complet.pdf>
- Hodgson J-M, (2007), *The Evolution of Economic Institutions: A Critical Reader*, Edward Elgar Publishing. 320 pages.
- Reynaud J-D, (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris. 368 pages.
- Ministère du travail et de l'emploi, (2024) Bilan de la négociation collective 2023, <https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2024-12/Bilan-de-la-negociation-collective-BNC-Version-integrale-2023.pdf>
- Nicolas C, Delahaie N, Petit H, (2010), Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées?. Rapport de Recherche, Centre d'Études de l'Emploi.
- Saglio J. (1999), Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France, *Travail et emploi*, N° 78, pp. 21-39.
- Sellier F. (1961), *Stratégie de la lutte sociale. France 1936-1960*, Paris, Les Éditions Ouvrières. 352 pages.
- Sellier F. (1993), Articulation des niveaux de négociation et construction des acteurs, In Jobert et al. (1993), *Les conventions collectives de branche : déclin ou renouveau ?*, Paris, Céreq, La Documentation française, coll. « Études », N° 65, pp.169-181.
- UIMM (2024), Convention collective nationale de la métallurgie: un nouvel élan pour l'industrie, 202 pages. <https://www.udimec.fr/wp-content/uploads/2026/03/CCN-7-fev-2022-VC-au-20-fev-2026.pdf>
- Viguié A, (2019), Les rémunérations ouvrières à Renault, pratiques et enjeux (1950-2000) pp.103-117. In. Michel Margairaz et Michel Pigenet (dir.) *Le prix du travail France et espaces coloniaux, XIXe-XXIe siècle*. Éditions de la Sorbonne. 248 pages.

第3章 スウェーデンの賃金制度と労使交渉に関する文献レビュー

第1節 はじめに

本稿の目的は、既存研究や既存資料の知見に基づき、スウェーデンの賃金制度や労使交渉の実態を整理することである。周知のとおり、スウェーデンは高い組織率と経営者団体加盟率を背景に、集団的な労使関係システムのもとで労働者の賃金を決定してきた。そして、その際に労働組合は、連帯主義的賃金政策や「よい労働」政策など、独自の賃金政策のもとで労働者の賃金の引き上げを目指してきた。

しかしながら、賃金決定の実態については不明瞭な部分も残されている。特にその対象をホワイトカラーにまで広げると、賃金制度や制度の運用について十分な知見が蓄積されているとは言い難い。そこで本稿では、既存の研究のレビューを中心に、スウェーデンの賃金制度や賃金決定プロセスにおける労使関係の実態を整理する。そして、そこで得られた知見に基づき、今後の研究課題を提示する。

本稿の構成は次の通りである。第2節ではスウェーデンの労使関係や労働協約の特徴について整理する。続く第3節と第4節では賃金制度と制度の運用について確認する。第3節でブルーカラーを取り上げ、第4節でホワイトカラーを取り上げる。そして、第5節において、スウェーデンの賃金決定の特徴と今後の検討課題を提示する。

第2節 労使関係の概要

1. 歴史的経緯¹

スウェーデンの労使関係は、1906年にブルーカラーのナショナルセンターである LO（Landsorganisationen i Sverige）と経営者団体の中央組織である SAF（Svenska Arbetsgivareföreningen）の間で行われた「12月の妥協」から始まったとされる。このなかで、SAFは労働者の団結権や団体交渉権を認め、LOは採用、解雇、配置などを経営の専決事項として認めた。その後、1938年に「サルチオバーデン協約」が締結される。この協約は、労使関係の基本的性格を規定したものであり、労使自治の原則、経営権の範囲、組織化の自由、労使協調的で平和的な交渉手続きの重視などが定められた。

その後、経営権の範囲については、1970年代の一連の法改正において修正されることになる。代表的なものとして共同決定法や雇用保護法などがある。共同決定法では使用者に対する組合への情報提供や組合との交渉の義務に関する規定が設けられている。それに加えて、

¹ 本項の内容は西村（2021）に基づく。

使用者に対して、「労働者の働き方に影響を及ぼす変更」を行う際には事前に組合に通知し、話し合いを行わなければならないことも定められている。例えば、経済的な理由による整理解雇はこれに該当する変更である。もっとも、「労働者の働き方に影響を及ぼす変更」に該当する具体的な項目リストがあるわけではない。そのため、対象となる事柄については、企業内の労使関係の状況に左右される部分がある。例えば、管理職の採用についても、「組合の働き方に影響を及ぼす」と見なし、経営側に対して意見を述べている組合がある一方で、それについては発言できていない組合もある。企業が導入している賃金制度についても、企業内の労働組合組織にどこまで情報が提供されているかは企業ごとに異なっている。賃金制度や評価制度について十分に労働組合と情報が共有されている企業もあれば、そうではない企業もある。スウェーデンにおいても企業内の労使関係の状況によって、賃金決定における労働組合の関与の度合いは異なっているのである。

2. 労使団体の概要²

スウェーデンの特徴として、高い組織率と協約が適用される労働者の多さが挙げられる。労働組合の組織率は約 70%、従業員ベースでみた経営者団体加盟率は 85%から 90%、協約のカバー率は約 90%である (Kjellberg,2023)。かつてと比べると組織率は低下傾向にあるが、高い水準を維持していると言えよう。なお、民間部門に限定すると、ブルーカラーの組織率は 56%、ホワイトカラーの組織率は 69%、協約適用下にある労働者は 77%にのぼる。なお、協約の適用下にある企業は 30%となっている。これは 10 人以下の企業において協約の適用下にある企業が少ないためであり、10 人以下を除くと 71%になる (Kjellberg,2023)。これらの数値から、労働者の労働条件決定において、労働協約が重要であることが分かる。

図表 3-1 代表的組織と組合員数

組織名	主な職種	加盟組織数	組合員数
LO	ブルーカラー	14 組織	1,232,800
TCO	ホワイトカラー	14 組織	1,097,400
SACO	大卒専門職	23 組織	538,900

注) 2018 年時点の数値。組合員数は失業者を含む。年金受給者は含まない。
出所) Kjellberg (2019)。

労働組合は職種別に組織されており、ブルーカラー、ホワイトカラー、大卒専門職、管理職のそれぞれに組合がある。管理職組合はナショナルセンターを持たない独立系の組合であるが、それ以外の職種にはナショナルセンターがあり、ブルーカラーを組織する LO、ホワイトカラーを組織する TCO、ホワイトカラーの中でも大卒専門職を中心に組織する SACO

² 本項の内容は西村 (2021) を加筆、修正したものである。

となっている（図表 3-1）。なお、民間部門のホワイトカラーについては PTK と呼ばれる連合体があり、民間部門の管理職組合（Ledarna）、大卒エンジニア組合（Sveriges Ingenjörer）、職員組合など合計 26 組合が加盟している。後述するように民間ホワイトカラーについては、PTK が中央レベルにおける労使交渉の主要なアクターとなっている。

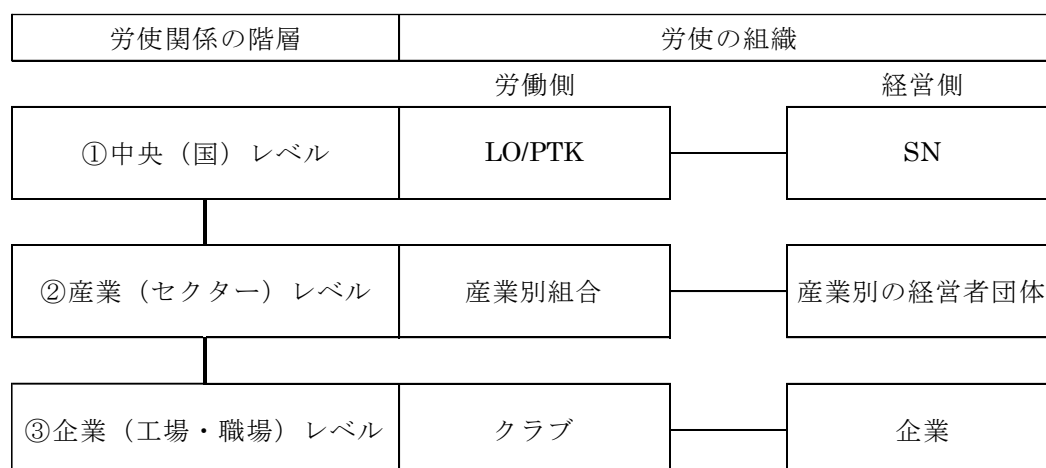
経営側については、全国レベルの組織として SN（Svenskt Näringsliv）があり、民間の経営者団体の多くが加盟している。SAF は SN の前身組織である。加盟団体にはボルボなどが加盟しているエンジニアリングセクターの経営者連盟（Teknikföretagen）や H&M などが加盟している小売・流通セクターの経営者連盟（Svensk Handel）などがある。約 6 万の企業を代表する組織であり、それらの企業の従業員数は約 170 万人にのぼる（西村,2021）。

最後に、労使交渉の形態について確認する。図表 3-2 の通り、中央レベル、産業レベル、企業レベルの三層構造となっている。民間部門を例にとると、ブルーカラーは中央レベルに LO が、ホワイトカラーは PTK があり、それぞれの傘下の組合が産業レベルにおける労働者を代表する組織となり、対応する経営者団体と労使交渉を行う。最低賃金、賃上げ率、最低保障賃上げ額など、労働条件にかかわるルールは、産業レベルの労使が締結する産業別協約によってその基本的なルールが定められている。かつては中央レベルの労使間でも賃金交渉が行われていたが、現在は行われていない。

企業に目を向けると、「クラブ（Klubb）」と呼ばれる企業内の組合組織がある。企業レベルの交渉は、クラブと企業の間で行われている。そのなかで、産業別協約の内容に基づき、企業独自のルールが設定されている。産業別協約の規定以上の賃上げをめぐる交渉、賃上げの配分交渉、整理解雇時の人選をめぐる交渉など、実際の労働条件の決定において、企業レベルの労使交渉は重要な役割を担っている。なお、この「クラブ」の活動にかかわる費用は企業が負担している。例えば、「クラブ」の役員の給料は企業が支払っている。また、労使交渉のための事前準備や組合内での討議などの組合活動中の賃金も、会社が支払うことになっている。

企業内におけるもう 1 つの特徴として、企業が複数の組合に組織されている点が挙げられる。通常、職種ごとに複数の組合によって組織されている。例えば熱交換機器などを製造するアルファラワ社では、ブルーカラーを IF-Metall が、職長を管理職組合（Ledarna）が、ホワイトカラーを Unionen が、大卒エンジニアを大卒エンジニア組合（Sveriges Ingenjörer）がそれぞれ組織している。企業内の組合組織である「クラブ」も、ブルーカラー、ホワイトカラー、大卒エンジニアなど職種ごとに組織されている。このように、1 つの企業は職種単位で作られた複数の組合によって組織されている。スウェーデンの労使関係の構造上の特徴として、各職種ともに労働者を代表する集団的な発言機構は産業レベルから企業レベルまで労働組合であるが、職種間において、労働者を代表している労働組合が異なっていることが挙げられる。

図表 3-2 労使関係の階層



出所) 西村 (2021)。

3. 賃金交渉形態の推移と労働組合の賃金政策

(1) 中央体制の開始

本項では賃金交渉形態の推移と労働組合の賃金政策について確認する。以下では、ブルーカラーの労使関係を中心に、ホワイトカラーについては必要に応じて言及する。上述の通り、かつては中央レベルでも賃金交渉が行われていたが現在は行われていない。産業レベルと個別企業において賃金交渉が行われている。

団結権や団体交渉権等の労使関係にとって重要な取り決めは戦前に行われていた。一方、賃金決定については、第二次世界大戦中の物価スライド方式の導入を除けば、戦前に労使の頂上団体である LO と SAF が直接関与することはなかった。戦前における賃金決定に対する中央レベルの介入は、非常事態時において国家が労使関係に関与することを避けるための予防線という意味合いが強いものであった (Johnston,1962)。LO と SAF が中央協約を締結し、賃金決定に直接的に関与して行くことになるのは、1950 年代に入ってからである。

第二次世界大戦後、賃金交渉を産業レベルからではなく、さらに一段上の中央レベルで開始することについて議論が行われるようになった。1952 年に例外的措置として中央協約が締結されたが、それはあくまで一時的な措置とすることが、中央レベルの労使の間で合意されていた (Johnston,1962)。

ところで、中央レベルの交渉を望んだのは、労働側ではなく経営側であった。賃金決定から組合の交渉力を排除することは、経営側、特に SAF の主要メンバーであった製造業の大企業が強く望んでいたことであった。大企業は、保護産業に属している労働組合の強大な交渉力による賃上げ圧力が、自身のセクターにも波及してくることを危惧しており、その危惧が、産業横断的に賃金を規制するための中央交渉のスタートを熱望させることとなったのである (EIRR,1984; Hibbs&Locking,2000)。LO は、当初は中央レベルの交渉に消極的であった。1956 年から中央体制はスタートするのであるが、最初にそれを望んだのは、組合の交渉

力を恐れる経営側であった。このような経緯を経て、中央集権的労使関係と形容される中央レベルを頂点とした企業横断的な労使交渉体制が確立された。

ところで、この中央体制であるが、労働者保護のみを目的としたものではなかった。中央レベルの労使交渉について言及している Edgren et al. (1973) では、そのメリットとして人件費の予測可能性を高めることを指摘している。つまり、企業横断的な労使交渉体制には、企業内における組合の賃金決定への影響力を可能な限り弱めることが期待されていたと言える。組合の影響を賃金決定において妥当なレベルに抑えることによって企業の人事管理を安定させることは、中央レベルを頂点とする集権的な労使関係構造において期待されていた機能の1つであった。賃金決定における集権的な労使交渉体制構築の狙いは、労働者保護だけではなく、企業の競争力を維持・向上させることにもあったのである。

さて、当時の LO は、連帯主義的賃金政策を掲げていた。この政策であるが、当初は業種や企業規模の違いによらない産業横断的な同一労働同一賃金の実現を目指すものであった。実際に LO はその実現のために、産業横断的な職務評価基準の設計に基づく、産業横断的な賃金表の作成を考えていた。しかし、職務評価によって賃金が下がる可能性のある労働者が協力に応じないといった困難に直面した結果、この試みは失敗に終わり、労働市場全体の賃金の標準化へとその運動の方向性が転換されていく（西村,2014）。中央体制下において、職務価値に基づく産業横断的な賃金決定が進められていたわけではなかったのである。

(2) 中央体制下における賃金ドリフト問題

こうして始まった中央交渉であるが、1983年に崩壊することになる。その直接的な契機は1980年の中央交渉で起こった大争議であるが、賃金決定とのかかわりで重要なこととして、賃金の標準化を目指すなかで直面する課題に、中央レベルや産業レベルの労働組合がうまく対応できなかったことが挙げられる。一般的に中央集権的というと上部団体の強いコントロールのもとで賃金が決定されることが想定されると思われる。しかしながら、中央体制は賃上げを適切な水準でコントロールすることに成功していたわけではなかった。

中央体制のもとで問題視されていたこととして、賃金ドリフト問題があった。スウェーデンにおける賃金ドリフトの定義は、統計上で示される実際の賃上げ額と協約から見積もることができる賃上げ額の差のことである（Edgren et al.,1973）。つまり、協約で定めた賃上げ以上の賃上げのことを指している。中央体制が最も機能したとされている1956年から1965年の間も、大きな賃金ドリフトが発生していた（稲上・ウィッタカー,1994）。図表3-3は、1956年から1969年における成人労働者の協約上の賃上げ率と賃金ドリフトの状況を示したものである。表が示すように、協約による賃上げとほぼ同じ程度の賃金ドリフトが発生していた³。

³ なお、それ以降の賃金ドリフトの状況は、1966年から73年までは4.1%、1974年から83年までは4.0%となっている（Olsson,1991:44）

図表 3-3 賃金ドリフト(%)

	1956	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
協約で定められた賃上げ	4.3	2.6	2.6	2.0	4.0	3.6	4.8	2.8	2.1	4.2	4.4	3.5	3.2	5.8
賃金ドリフト	3.6	2.8	2.0	2.6	4.2	4.1	3.3	4.1	4.9	5.6	4.1	3.2	3.5	5.2

注：成人産業労働者の賃上げ率
出所）Edgren et al. (1973)。

賃金ドリフトが発生する要因は多岐にわたる。スウェーデンでの発生要因としては、①期間中における賃金の高い仕事についている労働者と低い仕事についている労働者の比率の変化、②産業レベル以下による賃上げの上乗せ、③仕事の増加と出来高給労働者のスキルの向上、④出来高給の変更を伴わない生産性の上昇、⑤経営者による労働者引きとめのための賃上げが挙げられる（Edgren et al.,1973）。Edgren らの分析によると、①と②による影響は賃金ドリフトのうちの 1%から 1.5%となっており、彼らの主張にしたがえば、1950 年代から 1960 年代にかけての賃金ドリフトの発生は、出来高給という賃金制度によるものと労働市場の賃金相場への対応によるものということになる。

この点にかかわり、労働市場要因よりも出来高給による影響が大きかったことを主張しているのが Olsson (1991) である。Olsson はその主たる要因として、労働市場が売り手市場だったことを背景に市場賃率が増加したからではなく、モノを作れば売れるという良好な経済状態が、労働者に職場における交渉力を増加させるとともに、経営側にもそれを受け入れる余裕を生み出したこと、そして、その際に、当時の労働者の賃金が労働者に交渉の機会を豊富に与える出来高給制度によって決められていたことを指摘する。「経済状況が良好で、組合の交渉力が増大されるような場合、出来高給を巡る絶え間ない交渉（continuous negotiations on piece-wages）によって高賃金が達成され」（Olsson,1991:107）ていたのである。

そして、スウェーデンは、職場労働者による出来高給を利用した賃金ドリフトが、労働者間に存在するネットワークを通じて行われる労働者同士の比較によって別の職場へと派生していくという構造的な問題を抱えていた（Olsson,1991）。その際、別の職場への波及を促進させていたのが中央協約にあった賃金ドリフトに関する補填条項であった。これは賃金ドリフトの発生が一定水準以下の産業に対して追加の賃上げを行うことを定めたものであり、この補填条項は、LO と SAF のブルーカラーのみならず、ホワイトカラーの賃金交渉カルテルであった PTK と SAF の間の協約にも存在していた。加えて、職場において出来高給による賃上げが困難な事業所において、賃上げを求める山猫ストが発生していた（Swenson,1989）。出来高給という賃金制度はスウェーデン労使関係や経済の安定性を損なわせる要因となっていたのである。

1960 年代のスウェーデンにおいて、労使は、もし可能ならば、賃金は出来高給で支払われるのが良いと考えていた（ムーリー,1967）が、その問題点も同時に指摘されていた。Metall

のチェアマンであった Åke Nilsson は、1960 年に発表した自身の論文で次のように主張している。「もし、システムや賃率が緩い (slack) ものであったり、もし、(産別協約の・・・執筆) 賃金率 (money factor) が非常に低い水準で決定すれば、出来高給は、ごまかしの結果、認めることのできないような賃上げを可能にする」⁴。この当時のスウェーデンでは、職場労働者が自身の満足できる水準の賃金を得るために、出来高給の運用において時間やその他の要因をごまかしている (fiffelfaktor) ことが問題視されていたのである (Johnston,1962)。ごまかしの実態を明らかにしている西村 (2014) では、以下のような当時の労働者の賃上げ戦術が紹介されている⁵。

例えば、出来高を測るうえでの基礎となる標準作業時間の測定においては以下のような「ごまかし」が行われていた。

労働者「もし、時計で測定されたとしよう。ここで君は、賢い態度をとる必要がある (you need to have good behavior.)」
質問者「遅く働くということですか？」
労働者「遅すぎない程度に、遅く働くんた。(笑) (you must work slowly but not so slowly, hahahahaha!)。分かるかい？」

また、実際の能率を決定する際にも交渉が行われていた。

質問者「私の推察では、この部分は、何かの計算式で自動的に計算されるものと思っていたのですが・・・、これは交渉事なのですか」
労働者「これは、交渉で決まるんだよ」
質問者「例えば、私のパフォーマンスはとても良かったので、私の u ファクター (能率のこと) は、1.5 だとかいう風に？」
労働者「OK。あなたは、高い賃金を得ることができる (笑)。」
質問者「ここの部分は、自動的に決まるのではなく、交渉で決まっていたのですか？」
労働者「交渉だよ」

加えて、本来は 1 時間当たり 6 分の休憩時間で良いところを、交渉によって 10 分の休憩時間で合意し、実際は休まずに作業を行うことで高い能率を達成したかのように見せかけるようなことも行われていた (西村,2014)。出来高給をめぐる交渉について、溶接工、および金属板工として 1972 年から 1986 年までの 14 年間に企業で働き、その後、Metall (当時の IF-Metall) に採用された交渉部門の職員は、以下のように語っている。

⁴ Johnston (1962:246)。

⁵ 以下の発言の引用は西村 (2014 : 99-100) からの転載。

「とても面白かったよ。私は、自分の給料に関する交渉を 17 歳の時からしていたんだ。全ての仲間が交渉していたよ。チームリーダーがまず、プロジェクト全体の賃金に関して交渉する。その後、個々の労働者が自分の賃金に関して交渉するんだ」⁶。

1958 年以降、中央レベルの労使は、賃金による規制では、賃金ドリフトの発生を抑えることが難しいことを認識し始めていた (Johnston,1962)。中央体制発足以降、賃金ドリフト問題に対して中央レベルの労使はその根本的な解決策を見いだせないまま、賃金ドリフトを享受できない産業の労働者への補填条項を通じた労働市場の賃金格差是正を進めようとした。と同時にホワイトカラー労働者は、ブルーカラー労働者との賃金格差を維持するために、自らの中央協約のなかにブルーカラーの賃金ドリフトに対する補填条項を組み込んでいた。1950 年代後半から 1980 年代前半まで続く中央集権体制と言われるスウェーデンでは、出来高給という能率給をめぐる職場交渉は、スウェーデンの名目上の賃金を引き上げる引き金となっていた。この労使頂上団体にとって見過ごすことができない賃金ドリフトは、物価上昇や国際競争力の低下といった問題を引き起こす要因の 1 つとなった。

(3) 中央体制の崩壊と新たな調整活動の開始

上記のような問題を抱えながら維持されてきた中央体制であるが、1980 年に中央交渉において大争議が発生することになる。この大争議は、SAF に中央体制を再考させることとなる (宮本,1999)。急速に上昇する物価、失業率の増加、国際競争力の低下といった 1980 年のスウェーデン経済の深刻な状況は、1980 年の交渉ラウンドにおいて労使を正反対の立場に追いやり、LO が 11.5%の賃上げを要求する一方で、SAF は 0.5%の賃上げ率を主張した。両者の大きな隔たりは労使の自主的な交渉によって解決することはできず、政府の任命した仲裁者が仲裁にあたることとなった。しかしながら、仲裁者が提示した案は、LO にとっては受け入れ難いものであった。LO はその案を拒否し、ストライキを行ない、SAF もロックアウトで対抗した (EIRR,1980a; EIRR,1980b)。

1980 年の賃金交渉ラウンドの後、1981 年に SAF は、中央体制をやめ、労使関係を産業レベルに分権化することを決定する。1981 年の交渉ラウンドは、SAF の規約改定が間に合わなかったことから分権化は見送られたが、1982 年に SAF は規約を改定し、傘下の経営者団体が自由に協約を締結することを認めた (Olsson,1991)。こうした SAF の規約改定に最も迅速に対応したのが、金属産業経営者団体 (VF) で、VF は交渉相手である Metall に対して良い条件を提示することで、Metall を中央体制から離脱させることに成功した (宮本 1999)。こうして中央体制は終わりを迎えることになったのである⁷。

その後、1991 年までは中央協約が締結される年もあった。1980 年代の不安定な状況を経

⁶ 西村 (2014:97)。

⁷ その後、中央協約が締結される年もあった。1991 年までは不安定な状況が続くことになる。

て、1993年に産業レベルと企業レベルからなる交渉形態に分権化する。産業レベルを頂点として開始された新たな賃金交渉が93年と95年にそれぞれ実施されている。しかしながら、これら2つの賃金交渉ラウンドは平和裏に実施されることはなかった。こうした状況を受け、1997年に入り、産業横断的な調整が一部の産業において試みられることになる。

スウェーデンの民間部門のブルーカラーとホワイトカラーの間でスウェーデン産業組合（Facken inom Industriin：以下FI）が結成され、FIの呼びかけで、民間の主要産業の労使が1997年3月17日に協調協約を締結することとなった。この協約では、①産業の発展に向けた労使の取組み、②産別交渉における交渉の手続き、および、③労使間で交渉が難航した場合の第三者による仲介手続きなどに関する事柄が規定されており、スウェーデンの労働力の1/5（約80万人）をカバーしている（EIRR,1997）。賃金決定とのかかわりで重要なことは2つある。第1に、これ以降、FIと対応する輸出セクターの経営者団体との間で賃金交渉ラウンドに先駆けて目安の賃上げ率「マーク（Märket）」が設定されることになったことである。この「マーク」は、輸出セクター以外の小売りや流通などの国内向け産業の賃金交渉にも影響を与えている。国内向けの産業は必ずしも公式的には合意しているわけではないが、基本的には輸出セクターにおいて最も早く締結された労働協約をパターンセッターとして、それ以降の産別協約が締結されていく（Svensson,2020）。このように、産業横断的な調全体制が現代において復活している。

第2に、この現代の産業横断的な調整活動を行うにあたり、労働組合側は職種横断的な体制となっていることである。少なくとも上部団体レベルにおいては、かつて労使関係の安定性を損ねるとともに、スウェーデンの経済競争力を弱める一因となっていたユニオンライバラー（稲上・ウィッタカー,1994）を回避する形で（当事者の心の内はともかくとして）、産業を超えたレベルでの調整活動が展開されている。

ところで、この中央体制の崩壊以降、組合の賃金政策にも変化が見られる。1980年代に入り、当時の金属産業組合が提案した「よい労働政策」、すなわち、企業内でのキャリアラダーの形成とその技能向上に応じた処遇の改善という視点も加えたうえで、運動が展開されている⁸。なお、この能力向上を通じた賃金引き上げという方針は、その後LOにおいても正式な方針として採択され（宮本,1999）、金属産業だけではなく小売り・流通業などの他の業種の労働協約の中でも「賃金の原則」として採用されている。労働組合も技能に基づく賃金決定と、それによる賃金の個別化を認めており、後述するように企業において技能向上による賃上げ部分を含んだ賃金制度が構築されている。

4. 産業別協約の特徴

本節の最後に産業別協約における賃金にかかわる規定の特徴について確認する。結論を先

⁸ 「よい労働政策」については田村（2003）を参照。

に述べると、産業別協約が賃金制度や評価制度の設計や運用についてこと細かな規定を設けているわけではない。個別企業の労使には少なくとも裁量を与えられている。この点にかかわり労働協約の規定の特徴をまとめたものが図表 3-4 である。

図表 3-4 労働協約の規定の特徴(%)

	スウェーデン全体	民間部門
産業別協約の規定が例外なく適用	8	13
産業別協約の規定は、最低基準として適用	39	37
企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用	16	19
例外なく適用＋最低基準として適用	14	22
規定無し	23	9
計	100	100

注) 数値については Mediation Office が公表した 2015 年の数値を基に算出。

出所) Unionen (ホワイトカラー組合) 作成資料を基に作成。

「産業別協約の規定が例外なく適用」とは、傘下の個別企業において交渉の余地がないことを意味する。「産業別協約の規定は、最低基準として適用」は、産別協約の条件を上回る条件であれば産別協約と異なる条件を設定することができる。また、「企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用」は、企業内の労使で合意できれば産別協約とは異なる条件を設定することができる。つまり、これら 2 つは、個別企業の労使に一定の裁量を認めている。図表が示す通り、「産業別協約の規定が例外なく適用」は 8% (民間部門では 13%) に留まる。このことから、スウェーデンの多くの企業の労使には、賃金決定において一定の裁量が認められていることが分かる。

なお、IF-Metall の交渉部門によると、「企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用」は規定上では産業別協約の定める条件を下回ることも可能であるが、個別企業において労働組合が産業別協約の条件を下回る内容で合意することはないという。そのため、運用を加味すると、既定の性質としては、「産業別協約の規定は最低基準として適用」と「企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用」は同じになる。この点については以下のボルボのブルーカラー「クラブ」の代表の発言が参考になる⁹。

「(産業別協約の賃金に関する規定は・・・執筆者) 上回ることのみ可能だ (only above)。

我々は、下回ることについて交渉することはない、決してない (We never renegotiate

⁹ 2013 年 9 月に執筆者がボルボイエテボリ工場で実施したボルボブルーカラー「クラブ」のインタビューに基づく。

anything below, no, no, no, no)。」

また、「規定なし」も存在する。これは賃上げ率などの具体的な規定が産業別協約において設けられていないような産別協約のことであり、スウェーデン全体で 23%を占めており、2 番目に多い協約形態となっている。この「規定なし (sifferlös avtal)」は、職種によってその導入状況が異なっている。Granqvist & Regnér (2016) に基づくと、Saco 加盟組合の組合員の 67%は、数字のない協約にカバーされている一方で、TCO 加盟組合の組合員では、その割合は 38%にまで下がり、LO 加盟組合の組合員においては導入されていない。主に大卒専門職系の組合においてその導入が進んでいる。例えば、ボルボ、エリクソン、スカニア、SKF などの主要製造業が加盟するエンジニアリングセクターの労働協約を確認すると、ブルーカラーの IF-Metall とホワイトカラーの Unionen は「企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用」されるとなっており、協約において具体的な賃上げ率が明記されている(西村,2017)。一方で、大卒エンジニア組合 (Sveriges Ingenjörer) や管理職組合 (Ledarna) では、賃金協約において、具体的な賃上げ率に関する数値は明記されていない。このように、同じ業種であっても職種によって産業別協約のルールは異なっている。つまり、同一企業において労使に認められる裁量の度合いは、職種によって異なっている。賃金決定の多様性を示す一例である。

第3節 ブルーカラー

1. ブルーカラーの産業別協約

まず、産業別協約の規定について、スウェーデンの主要製造企業に適用されている IF-Metall のエンジニアリングセクターの協約 (2007 年ー2010 年協約) に基づき確認する。賃金に限定しても産業別協約の賃金規定は多岐にわたるが、そのうち特に本プロジェクトの対象としている職務給にかかわる重要な項目を取り上げる。まず、産業別協約において職種別の賃金等級が設定されているわけではない。図表 3-5 は、職務評価にかかわる規定である。規定から分かるとおり職務の難易度について一般的な定義がなされている。このグループは、産業別協約内にある時間給で働く労働者の最低賃金規定において活用される。ただし、後述するように、企業の賃金等級はこのグループに基づいて設計されているわけではない。その意味で産業別協約は企業の等級制度を規定するものではないと言える。

図表 3-5 職務のグループ

グループ	定義の内容
グループ 1	それほど困難ではない職場環境の下で、肉体的にも厳しくなく (little effort)、詳細な指示の下で、予め定められたルーティーンに従い行われる仕事 (work)。
グループ 2	困難な職場環境の下で、適度な肉体的な負荷がある (moderate effort) 仕事 (work)。口頭、もしくは書かれた指示に従うとともに、ある程度の特別な訓練と実際の経験を要する仕事もこのグループに含まれる。
グループ 3	技術的な訓練、もしくは、理論的な訓練、および、実際の経験を必要とし、口頭や書かれた指示に加えて、判断や主体性が必要な仕事 (qualified work)。困難な職場環境の下で、肉体的に厳しい (heavy effort) 仕事 (work) もこのグループに含まれる。
グループ 4	非常に多くの技術的な訓練、もしくは、理論的な訓練、および、実際の経験を必要とするとともに、判断、主体性、仕事の成果に対する責任を要する仕事 (especially highly qualified work)。技術的、もしくは理論的な訓練、および、実際の経験を必要とするとともに、口頭や書かれた指示よりも、判断や主体性を必要とし、かつ、困難な職場環境の下で、十分な肉体的負荷のかかる仕事もこのグループに含まれる。さらに、このグループには、非常に厳しい職場環境の下で、肉体的負荷が過度に大きい仕事も含まれる。

出所) Kollektiv avtal Teknikavtalet IF Metall2007-2010より執筆者作成。

そのほか、最低賃金に関する規定も設けられている。ただし、最低賃金の水準は企業の実際の賃金水準からみると低い水準に設定されている（西村,2014）。そのため、産業別協約に基づく最低賃金の引き上げによって大多数の企業が自社の賃金水準の引き上げの必要性にせまられることは通常はない。

企業の賃金制度に影響を与える規定として次の4つがある。1つめは「賃金の規定」である。このなかで賃金は生産性、仕事の満足度、効率性、競争力、所得の保障に関する要求を満たす必要があることが謳われている。2つめは「賃金の原則」である。以下で示す産業別協約の規定の通り、賃金は労働者の能力や労働市場の状況を考慮して決定されるべきであることが謳われている。また、「労働者の技能、能力、義務を向上させる動力」や「生産性や競争力の向上を促すようなものでなければならない」といった文言に示されている通り、労働者の生産性や企業の競争力を向上させるためのインセンティブとして賃金を捉えることが労使間で合意されている。と同時に、「求められる要求の増加、経験が増す、義務が増す、権限の強化、より重い責任、知識や能力の向上を通して、仕事に要求される事柄が高度化した際には、それに応じて、被用者が、彼、もしくは、彼女の賃金を上げることができるようにしなければならない」という文言が示す通り、労働者の技能向上や業務内容の高度化が確認された場合は、それに見合った賃金上昇を労働者は受け取れることが労使間で合意されている。

①賃金の規定¹⁰

「生産性、仕事の満足度、効率性、競争力、所得の保障に関する要求を満たすような一仕事や組織の特質を考慮に入れた一類の賃金（**types of wage**）が、支払われなければならない。賃金の原則に基づき、ローカルレベルの双方の当事者は、適切な賃金制度について合意しなければならない。合意の基本は、もし必要ならば他の固定的な、もしくは変動的な賃金項目（**wage element**）によって補充された月給でなければならない」

②賃金の原則¹¹

「賃金は、個人や他の状況に応じて異なるものでなければならない。賃金差は、十分な客観性をもち、かつ、証明できるものに基づかなければならない。賃金は、仕事の責任や困難さ、および、労働者がそうした仕事の責任や困難さを達成した方法（**the way in which the worker performs these**）を考慮して決められなければならない。より高い技能、責任、能力を要する困難な仕事は、単純な仕事以上の賃金を得なければならない。作業環境や仕事を行う状況についても考慮を払う必要がある。市場（**Market forces**）も賃金の評価（**assessment**）に影響を与える。全ての被用者は、賃金決定の要素について知っておかなければならない。仕事の内容や個人の資格に関する体系だった評価は、（賃金額を決定する際の）評価の良き基礎となる。理論的、もしくは、実際に仕事を行う上での知識、判断、および、主体性、責任、努力、作業環境、協調できる能力、リーダーシップ能力は、ローカルレベルの双方の当事者が仕事を評価する際に考慮されるべき要素の例である。求められる要求の増加、経験が増す、義務が増す、権限の強化、より重い責任、知識や能力の向上を通して、仕事に要求される事柄が高度化した際には、それに応じて、被用者が、彼、もしくは、彼女の賃金を上げることができるようにならなければならない。企業内（**internal**）の賃金制度や賃金決定は、労働者の技能、能力、義務を向上させる動力となるように、設計されなければならない。賃金決定は、それゆえ、生産性や競争力の向上を促す（**stimulate**）ようなものでなければならない。同一の賃金の原則が、全ての労働者に適用されなければならない」

3 つめは賃上げ率である。エンジニアリングセクターの産業別協約は「企業で合意できなければ、産業別協約の規定が適用」に該当し、事業所の平均賃上げ率が定められている。この規定は事実上の各事業所の平均賃上げ率の下限となっている¹²。例えば産業別協約で 2.5%と定められている場合、事業所にいる労働者の賃上げ率の平均が 2.5%を上回っていればよ

¹⁰ Kollektivavtal Teknikavtalet IF Metall 2007-2010。

¹¹ Kollektivavtal Teknikavtalet IF Metall 2007-2010。

¹² 個別企業の労使交渉において賃上げ率について合意できない場合、産業レベルの経営者団体は経営側の、労働組合は労働組合側の説得にあたるという（西村, 2014）。産業レベルの労使は産業別協約で定められた規定が遵守されるように努めている。

い。その際、個人で見た場合に賃上げ率に差があったとしてもそれは問題にはならない。ただし、産業別協約には最低昇給額が規定されている。この金額以上の賃上げを各労働者は受け取ることが保障されている。協約上の規定は以下のとおりである。

「もしローカルレベルの双方の当事者の間で他の合意がなされなかった場合、当該事業所の労働者たちの月給の 2.8%、2.5%、2.8%のウェイジプール (lönepott/Wage pool) が、2007 年 4 月 1 日、2008 年 4 月 1 日、2009 年 4 月 1 日に、それぞれの事業所において、創出されなければならない。」

そして、これらの産業別協約で規定されているルールが遵守されているかを確認するために労使による「賃金レビュー」を毎年実施しなければならないことも産業別協約のなかで規定されている。

以上をまとめると、ブルーカラーでは産業別協約において企業が考慮すべき賃金決定の基準、毎年の賃上げ率、毎年の最低昇給額が規定されている。

2. 個別企業における賃金制度

(1) ボルボ・トーシランダ工場

賃金制度の概要

図表 3-6 AV システム

AV Grupp (AVグループ)	PF i 100% (100%の賃率)
AV12	19770
AV11	18750
AV10	17936
AV9	17702
AV8	17472
AV7	17240
AV6	17011
AV5	16780
AV4	16548

出所) 西村 (2014)。

以下では個別企業における賃金制度について確認する。ボルボ・トーシランダ工場の賃金制度について、浪江 (2001) と西村 (2014) に基づき紹介する。時期的には 1990 年代後半から 2016 年までの状況となる。基本給は AV システムと呼ばれる等級制度に基づいて決定されている (図表 3-6)。職務評価に基づき各職務の点数が算出され、各職務は該当する等

級が定められている。例えばプロダクションワーカー（以下 PW）は AV4 級から AV6 級までとなっている。このように、職務ごとに等級の下限と上限が定められている。そのため、職務の変更を伴わない場合、PW は AV6 級以上の等級にグレーディングされることはない。なお、4 等級から 6 等級への一般的な昇格年数は 2 年である。PW の場合、2 年で昇格は頭打ちとなる。

職務評価基準であるが技能、必要な教育水準、責任などの要素から構成される「教育と責任に応じた要素」と、騒音や作業場の温度などで構成される「肉体的環境の要素」からなっている。それぞれの項目毎に 1 点から 10 点の点数がつけられ、合計で 125 ポイントとなる。その内訳であるが、「教育と責任に応じた要素」で 85 ポイントを占めており、残りの 40 ポイントが「肉体的環境の要素」となっている。作業環境の過酷さよりも、仕事に必要な技能や仕事上の責任が重視される制度となっている。この職務評価は、ボルボ社特有のシステムである。他社では異なる職務評価が実施されている。ボルボのブルーカラー「クラブ」の代表の言葉を借りると、「企業は独自の賃金システムを持っており、独自の賃金表（tariff）を持っている。それぞれの労働者の賃金は、会社の制度に基づいて決定している¹³」のである。

職務評価は労使で構成される職務評価委員会によって行われる。作業工程の変更に伴い職務内容に変化が生じた際などに職場から再評価の要請が来ることもある。その場合、職務評価委員会によって再評価が実施され、新たなグレーディング先が決定される。

さて、上記の等級制度のもとで賃金はどのように決められているのか。ブルーカラーは PW とメインテナンスワーカー（以下 MW）で異なる制度となっている。まず、PW について確認する。月例給部分であるが、AV 等級ごとに定められている AV 給、能力給（Kvalitetsvärderingssystem）、VCT ボーナス（Produktionstilägg）、シフト手当、特別な車種を製造する際に与えられる手当、勤続給（Anställningstidstillägg）で構成されている。

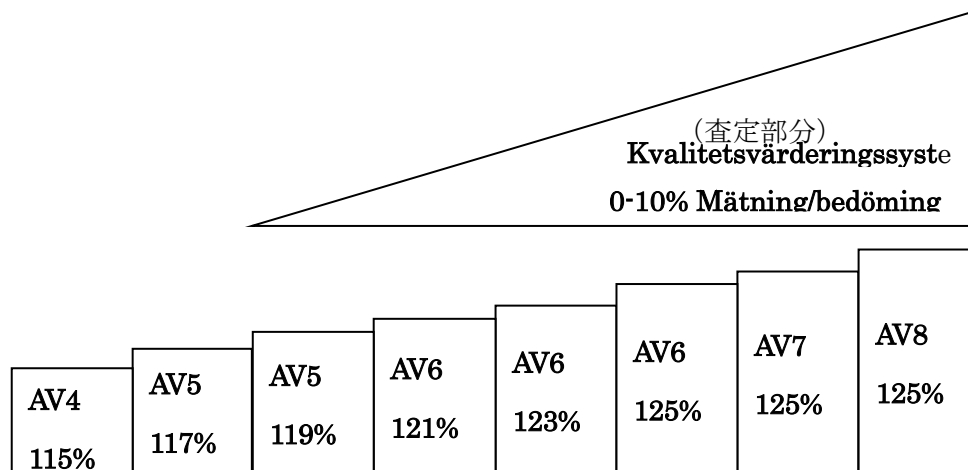
先に勤続給と VCT ボーナスについて確認する。勤続給は、勤続年数に応じて加算される。勤続 1 年目からはじまり、13 等級が設定されている。1 年目から 11 年目までは勤続年数に従って順に等級を昇格していく。12 年目から 3 年間は 12 等級となり、15 年目以降は 13 等級となる。このように、勤続年数に基づいて昇給する仕組みが設けられている。中途採用の場合、仕事の経験年数に基づいて格付けされる等級が決定される。仕事の経験年数が 3 年未満の場合、一番下の等級（勤続年数 1 年目）に格付けされる。3 年以上 6 年未満の場合、2 つめの等級（勤続年数 2 年目）に格付けされる。6 年以上の場合、3 等級（勤続年数 3 年目）に格付けされる。ここから分かる通り、企業内での経験を重視する制度となっており、長期勤続者が優遇されるようなルールとなっている。もっとも、その金額は AV 給の額の 2% から 7% 程度となっており、月例給に占める割合は大きくはない。ただし、上述した通り昇格は 2 年で頭打ちとなるので、賃金制度上において勤続に伴う加給をもたらす希少な賃金となって

¹³ 2013 年 9 月に執筆者がボルボイエテボリ工場で実施したボルボブルーカラー「クラブ」のインタビューに基づく。

いる。VCT ボーナスは、位置づけとしては業績手当であるが、全ての労働者に一律に支払われている。

続いて AV 給と能力給について確認する。図表 3-7 は PW の AV 給と能力給である。なお、AV 給部分は 115%や 117%といった具合で、100%水準（図表 3-6）に一定の割合が上乗せされた金額が設定されている¹⁴。

図表 3-7 AV 給と能力給



出所) 西村 (2014)。

能力給部分は評価に基づき金額が決定される。評価基準は図表 3-8 のとおりである。算出された評価点は図表 3-9 で定められている加算率にしたがって各人の AV 給に上乗せされる。ところでこの評価制度であるが、ほぼ全ての PW が満額の加算を受け取っているという。能力給部分の昇給率であるが 2009 年時点で平均 9.6%、2013 年時点で平均 9.3%となっている。ブルーカラー「クラブ」代表の言葉を借りると「最初の査定は、6% から 8%の昇給となることが多い。1 年たてば通常は 10%」になる。普通に働いていれば 10%になる制度となっている（西村,2014）。このように、能力給とは呼ばれているが、毎年 AV 給部分に一律に加算される手当のようなものとなっている。

¹⁴ なお、この 100%水準に上乗せされている部分についての根拠は明らかにできていないが、かつての出来高給時代の名残で 100%水準に能力部分として上乗せされているようである（西村,2014）。

図表 3-8 評価制度

ファクターA	Quality :	
	測定期間中の一台当たり欠陥 (defect) が	
	- ゼロ	400 点
	- 平均の 50%以下	325 点
	- 平均の 75%以下	250 点
	- 平均	200 点
	- 平均の 125%以下	100 点
ファクターB	Organization :	
	- 自分の作業場所の環境への留意	25 点
	- 作業中の“製品”に対する配慮	25 点
ファクターC	Creativity	
	- 問題解決グループ (problem-solving group) に	25 点
	おいて創造性を発揮し、アイディアを出している	
ファクターD	- この工場の KLE の目標を達成するために、	25 点
	必要な諸改革に取り組む積極的な態度がみられる	
	Instruction and equipment :	
	指示文書どおりに仕事をしているかどうか	
	- している	100 点
	- 通常はしている	50 点
	- していない	0 点

追記

ファクターDは、ほかの評価要素に結びつけてはならないし、懲戒の対象になりうるような行動と結びつけてはならない。

出所) 浪江 (2001 : 92) を転載。

図表 3-9 点数と昇給率

ポイント	基本給への上乗せ率
600 ポイント (満点)	当該グレードの 10%
～500 ポイント	当該グレードの 8%
～450 ポイント	当該グレードの 6%
～400 ポイント	当該グレードの 5%
～350 ポイント	当該グレードの 4%
～300 ポイント	当該グレードの 3%
～250 ポイント	当該グレードの 2%
～200 ポイント	当該グレードの 1%

出所) 西村 (2014)。

続いて MW に括られる工場の中でも比較的技能の高い職務について確認する。固定部分と能力給部分で構成されており、その比率はおおよそ固定部分 7、能力給部分 3 となっている。固定部分は AV システムに基づいて決められる。能力給部分は人事評価に基づいて決定される。評価項目であるが各職務や職場で異なっている。現場が納得するかたちが最も望ましいという考えでそのようになっているという。図表 3-10 は、MW の職務の 1 つであるテストドライバーの評価制度である。

図表 3-10 テストドライバーの評価項目

NAMN									
DAT.									
	LÖN-95の評価項目 (BEDÖMNINGS PARAMETRAR LÖN-95)	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1.	生産性 (KORTA LEDTID)								
	A <i>Planerings förmåga</i>								
	B <i>Följa upprättade planeringar, hålla tider, möten mm</i>								
2.	仕事のパフォーマンス (KVALITET I PROVUTFÖRANDET)								
	A <i>Noggrannhet</i>								
	B <i>Utföra prov så att kunderna blir nöjda</i>								
	C <i>Ordning och reda</i>								
3.	レポートの質 (KVALITET I RAPPORTERING)								
	A <i>Rätt utförd händelse rapportering (fellappar)</i>								
	B <i>Språklig kompetens</i>								
4.	柔軟性 (FLEXIBILITET)								
	A <i>Kunna vara flexible och lösa problem som upp kommer</i>								
	B <i>Vara öppen och lyhörd</i>								
	C <i>Viljan att kunna ta och göra vilket jobb som helst</i>								
5.	リーダーシップ (LEDARSKAP)								
	A <i>Kunna ta beslut</i>								
	B <i>Kunna leda andra inblandade</i>								
6.	協調性 (MEDARBETARSKAP)								
	A <i>Aktivt ansvarstagande även om det inte direkt</i>								
	B <i>Helhjärtad satsning på jobbet, intresse, engagemang ansvar.</i>								
	C <i>Förmåga att jobba självständigt</i>								
7.	態度 (SOCIAL FÖRMÅGA)								
	A <i>Socialt sätt hur man uppträder och uppfattats av chefer, kolleger, mm</i>								
	B <i>Samarbetsförmåga</i>								
	C <i>Intresse att ge och ta hjälp</i>								
	D <i>Hure ditt ansvar under frihet sköts</i>								

出所) 西村 (2014)。

評価要素ごとの得点は職場の管理監督者（スーパーバイザー）と職場の組合員グループとの間で決定される。評価点に応じて能力給部分の金額が決定されるが、評価点と賃金額は職場における交渉に基づいて決められている。評価点に応じた金額が制度で定められているわけではない。労使の合議に基づいて決められている。その際には労働者間の技能の高低に加えて、労働者間の賃金格差なども考慮される。このように、労働者のパフォーマンスや賃金格差など多様な側面を考慮しながら能力給部分の賃金が決定されている。

(2) 国内向けの事業を展開する企業における評価制度

ボルボで見られるような人事評価に基づく賃金決定は国内向けに事業を展開している企業でも見られる。ここでは西村（2014）で紹介されている自動車修理企業 S 社の事例を取り上げる。従業員規模 300 人程度の企業で上述のグローバル製造企業に比べると規模は小さいが、地域においては比較的規模の大きな企業である。

図表 3-11 S 社の等級制度

TD	十分な技能を持つとともに、顧客の対応もできる労働者
T グループ	十分な技能を持った労働者
A グループ	B レベルに昇格後、さらに職業経験を積んだ労働者
B グループ	C レベルに昇格後一年（合計 4.5 年間）の職業を経た労働者
C グループ	入社して半年間（合計 3.5 年間）の職業経験を積んだ労働者
D	職業訓練が三年の者

出所) 西村（2014）。

S 社の月例賃金は固定給部分と変動給部分で構成されている。固定部分は等級ごとのシングルレートになっている。等級は「TD」「T」「A」「B」「C」「D」の 6 等級で構成されている（図表 3-11）。昇格は D から B までは勤続年数に基づいて行われ、A、T、TD は基準を満たせば昇格する。ところで、この等級は S 社に適用される IF-Metall オートリペアセクターの産業別協約に規定されている最低賃金の等級に準じている。各等級の賃金水準も産別協約の最低賃金の基準がそのまま適用されている。オートリペアセクターは、企業の等級構造と等級の賃金水準を産別協約が規定している IF-Metall のなかでも珍しいセクターだという。S 社のブルーカラークラブは以下のように語る。

「これはオートリペアセクターに特有なシステムと言えます。他の多くはこのようなシステムではないと思います。だから一般的なシステムとは言えないと思います¹⁵⁾」

¹⁵⁾ 西村（2014）：208。

もう一つの変動部分は人事評価に基づいて昇給額が決められる。ポイントシステムと呼ばれており、1990 年代半ばに導入されている。合計 120 点からなる評価制度であり、評価項目は、①職業経験年数（10 点）、②勤続年数（5 点）、③技能（20 点）、④柔軟性（10 点）、⑤品質（15 点）、⑥仕事のスピード（60 点）で構成されている。ところで、S 社のブルーカラー「クラブ」では技能、柔軟性、品質の比率を上げることが望んでいる。⑥仕事のスピードは会社のシステムで標準的な作業時間に対する能率が自動的に算出される。以前は作業能率は交渉事項であったが、2009 年時点では交渉の余地はなくなっている。一方、技能や柔軟性については評価を決定する上司と部下の面談において交渉の余地がある項目となっている。そのため、組合としては交渉の余地がある技能、柔軟性、品質の比率を上げることが望んでいる。

図表 3-12 評価シート

Sid.9

SAMMANSTÄLLING MERITVÄRDERING

för

.....

労働者の名前

.....

.....

Avd.

.....

.....

職務

.....

.....

A

.....

.....

Yrkesområde

.....

.....

Yrkesgrupp (enligt Metallavtalet)

.....

45 år och arbetet 5 år i företaget

3

föregående års upparbetningspoäng

.....

.....

資格等級

Område

Erhållen poäng

År i yrket

10

År i företaget

5

Kunskap/Utbildning

20

← ポイント

Flexibilitet

10

Kvalitet

15

Upparbetning/försäljningstimme

60

Total summa

120

Stockholm den

.....

Avdelningschef

.....

.....

Medarbetare

.....

.....

Platsombud

.....

.....

評価者のサイン

.....

組合のサイン

出所）西村（2014）。

-121-

上述の通り評価は職場の上司（職長）と部下の面談によって決められる。職長から各要素の評価点が労働者に示される。その際、職場の組合代表（ショップスチュワード）も面談に参加する場合がある。職場ごとにショップスチュワードの面談への参加頻度は異なっている。基本的には全ての組合員の面談に参加する者もいれば、組合員から要請があったときのみ参加する場合もある。ショップスチュワードは面談への参加を通じて組合員の評価点が上がるように努める。部下が上司に直接意見を言うことは簡単なことではない。そのため、組合が面談に参加し、当該組合員の代理人のような役割を果たしている。技能や柔軟性など明確な測定が困難な要素は交渉の余地がある。これらの要素について少しでも高い点数が出るように努めている。

評価点に対して労働者が合意すれば評価は確定することになる。その際であるが、組合の承認が必要になる。図表 3-12 は評価において実際に使用されている書類である。評価者と被評価者の署名欄に加えて、労働組合の署名欄もある。このように個人評価の決定において労働組合が深く関与している。

評価結果に基づき昇給額が決められる。「総得点×ポイント単価」がその年の昇給額となる。制度上でポイント単価は決まっているが、交渉によってその単価が変更されることもある。その際に組合は、重点的に賃金を引き上げたいグループの単価を高めを設定することを要求することもある。この場合、職務によって同じ評価点であっても昇給額に差が生まれる。

ところで、2009 年時点においてポイントシステムが機能している労働者は、全 179 人の労働者のうち 20 人であった。理由は、多くの労働者がポイントシステム部分の賃金の上限に到達してしまっているからである。2009 年における適用対象者の賃上げ率は 5%を超えており、労働者によっては 10.8%となっている者もある。このように、早急に昇給していくため、多くの労働者が制度の上限に達してしまっている。制度の上限に達した労働者の昇給は、産業別協約の賃上げに関する規定を参照しつつ、企業内で実施される毎年の賃金交渉の中で決められている。その際には全等級への一律配分の額に加えて、特定の職務を対象とした賃上げについて交渉が行われる。上限に達した労働者の賃上げ率であるが、その多くは 2%後半から 3%前半となっている。このことから分かる通り、ポイントシステムという能力給部分の昇給幅は大きく、労働者の賃金を早急に引き上げるための重要なツールとなっている。

3. ブルーカラーの賃金決定の特徴

(1) 能力給と労働組合

スウェーデンの賃金制度は、前節で指摘した通り 70 年代に主流であった出来高給から現在は能力査定込みの月給へと変化している。そして、出来高給のもとでは職場交渉を通じて能率を「ごまかす」ことで上部団体が締結する協約の規定以上の賃上げを獲得していた。そして、現在は、能力査定において交渉力を発揮している。職務給では難しい企業内での昇給を可能にする賃金として労働組合もその導入に好意的である。

例えば、熱交換器製造大手の SA 社のブルーカラーの「クラブ」においては「賃金を上げるブースター」として、ベアリング製造大手 SK 社のブルーカラーの「クラブ」においては長期的かつ安定的な昇給をもたらすものとして見なされている（西村,2017）。また、ボルボの場合、評価反映部分においてほぼ全員が満額の昇給を得ており、賃金を集团的に上げるツールとして活用されていた。

職務給が抱える企業内での安定的な昇給の困難さに対して、能力給を活用することで克服しようとする労働組合の姿が読み取れる。その際、組合はその運用に積極的にかかわろうとしている。ボルボでは評価結果や評価に基づく昇給額の決定に職場の組合員が参加していた。自動車修理工場の S 社で見られたように、人事評価結果の決定において組合のサインが必要になっている場合もある。また、上司と部下の面談に組合が参加し、三者面談によって評価結果を確定させる場合もある。職場に浸透した集团的な労使関係を通じて、労働者の安定的な賃金引上げが試みられている。

補論 労働市場対応¹⁶

ところで、上述した通り各企業が独自の職務評価を実施すれば、各々で異なる職務の価格が設定されることが予想される。また、時々の労働市場の需給動向によって、同じ職務でもその価格は変動することが予想され、等級上の賃金額と差異が生じる可能性がある。こうした事態は、スウェーデンでも発生している。本節の最後に労働市場対応について簡単に触れる。その対応は、職務によって異なる。例えば前出のボルボでは PW と MW で異なっている。PW の場合、地域の賃金水準よりも高いこともあり、問題は起きにくくなっているが¹⁷、しかし、仮に起きたとしても、PW については個別の調整は実施しないという。制度の上限以上の賃金を支払ってまで、彼らを引きとめようとはしない。

一方、MW の場合、異なる対応が実施されることもある。当該職務の平均的な賃金よりも高い賃金で雇うこともある。技能を有する企業にとって必要な労働者の場合、採用されてから個別の交渉を経て賃金が決定する場合がある。例えば、油圧系技師 (Hydraulic Electrician) の賃金は、2013 年の調査時点で平均 32,000SEK（クローナ）であったが、採用時に平均以上の 35,000SEK の賃金を要求する者もいた。このような場合、企業は組合と協議を実施する。企業にとってその人材が必要であれば、組合もその額で雇うことに合意する。

この場合、既存の労働者と新規に採用された者との間で賃金に差が生じることになる。この差は、入社後に調整が試みられるという。組合は、短期で見た場合に差が生じるのはいたしかたないが、中長期的にはその差が埋まるように努めているという。この調整は、事業所

¹⁶ 補論については西村（2013）を参照。

¹⁷ 平均賃金で見ても、地域の平均よりも 10%は高いという。

レベルで実施される年々の賃金交渉を通じて実施されることが多いという。組合は上記のような事態が生じた後に実施される最初の賃金交渉で、特定の労働者を対象に追加の賃上げを要求するなど、同一職務における労働者間の賃金格差が大きくなりすぎないように試みている。こうした賃上げについては、企業としても既存の労働者に抜けられては困るので、比較的容易に合意する場合が多いという。以上、断片的な情報ではあるが、外部労働市場における職務の相場と内部組織における職務の価格の間で調整を実施する必要性が生じた際の対応において、企業内での労使交渉が活用されている。一方、全ての職務に対して同様の措置が必ずしも取られるわけではなく、その職務の企業経営上の価値なども考慮したうえで実施の判断が下されている。

第4節 ホワイトカラー

1. ホワイトカラーの産業別協約

本節ではホワイトカラーの賃金決定を確認する。ホワイトカラーの組合である Unionen と大卒エンジニア組合の 2016 年に締結されたエンジニアリングセクター産業別協約を確認すると、ブルーカラーと同様に職種別の賃率が協約で規定されているわけではない。その規定を抜粋すると次の通りである。

① Unionen の協約

「もし、ローカルレベルの双方の当事者（local parties）によって他の日程が合意できなければ、企業は、対象となる俸給従業員全体の固定給与（fixed cash salaries of its salaried employees as a group）の 1.5%、1.6%、そして、1.7%に相当する昇給積立金（salary kitties）を 2013 年 4 月 1 日、2014 年 4 月 1 日、そして、2015 年 4 月 1 日に、それぞれ用意して（set aside）おかなければならない。ローカルの当事者は、昇給積立金をエンジニアリングセクター協約（Teknikaavtalet Unionen / Sveriges Ingenjörer）の中にある給与の原則に則ると共に、企業内における能力伸張に関する合意を考慮に入れつつ、分配しなければならない。」

② 大卒エンジニア組合の協約

「この協約の目的は、企業の事業、メンバーの達成した成果、クオリフィケーション、および、技能が個人の昇給（salary development）と密接に結びつくようなプロセスを作ることにある（to create a process where the company's operations, the member's achieved results, qualifications and skills are closely linked to the individual salary development.）。もし、ローカルレベルの双方の当事者（local parties）が他の合意を

していなければ、給与レビュー（salary review）の日は、2013、2014、そして、2015年のそれぞれの4月1日に実施される。ローカルレベルの双方の当事者は、本協約のセクション2にある給与の原則の適用に関して合意する。」

Unionen の協約は賃上げ率が明記されており、ブルーカラーの IF-Metall と同様の協約内容となっている。加えて、IF-Metall と同様に個人への最低保障賃上げ額が設定されている。一方、大卒エンジニア組合は具体的な賃上げ率が明記されていない協約となっている。加えて、個人に対する最低保障賃上げ額に関する規定も、産業レベルの賃金協約にはない。このことから、ブルーカラーと比べると、大卒資格者の組合の場合は、個別企業により大きな裁量が与えられていると言える。このように、ホワイトカラーは、協約締結当事者の違いによって、同一セクター内でも産業別協約の規定に相違が見られる。

2. 個別企業における賃金制度

(1) 産業レベルによる職務評価

現在は実施されていないが、過去には労使共同で BNT システムと呼ばれる職務別の賃金統計が作成されており、それがマーケットデータとして各企業の賃金交渉の際に参照されるとともに、職種ごとの賃金水準の決定に影響を与えていた。1969年に開始され、1988年まで続けられていた。この点について櫻井（2001）や日本労働研究機構・連合総研（1994）に基づき確認する。

BNT の歴史を簡単に振り返っておくと、1969年に SAF、Unionen の前身組織である SIF（スウェーデン産業事務職・技術組合）、SALF（当時の職長組合）の3組織の同意のもとで賃金水準の調査が開始され、それに基づき統計が作成されるようになった。その後、HTF（商業労働組合）や CF（当時の大卒技術者組合）、SFO（官庁労働組合）なども参加することとなる。

BNT システムは、管理業務、生産管理、研究開発、人事など10の職業グループに分かれており、各職業グループはさらに細かく分けられていた。合計51の仕事別グループで構成されていた。各仕事別グループには、「業務遂行に必要な知識」「経験」「創造性」「管理責任」「財務的責任」「交渉力」などの要素によって測定される仕事の難易度によって、7つのレベルが設けられていた。例えば職業グループ6の人事業務は3つの仕事別グループに分けられており、教育・訓練の企画業務はコード「620」となっていた。そこからさらに仕事のレベルが考慮され、レベルの6であれば「6206」となる。この分類方法によってホワイトカラーの仕事が285の仕事タイプに分類され、各仕事タイプの賃金水準が作成されていた（櫻井,2001）。

もっともこの統計のもととなる調査は、経営者側の反対によって1988年を最後に実施されなくなった。櫻井たちが実施した VI（Teknikföretagen の前身組織）へのヒアリングによると経営者団体側の意図せざる結果として、BNT が企業の賃金を規定していたことがその

理由として挙げられている。以下は 2000 年当時の VI 副会長スティングヴィストのコメントである。

「BNT は意図せざる結果として、そこに書いてあることに従って賃金決定しなければならない、「関税制度」のようなものになってしまった。しかし、現実の仕事の複雑さはこの種の統計制度が示せるものではなく、賃金は現実在即して、個人的に決定されるべきである。経営者がより自由な賃金決定を行うためには、このような制度を使った賃金決定は望ましいものではない」（櫻井,2001:118-119）。

上記の「仕事の複雑さ」が具体的にどのような仕事内容の変容を指すのかは分からないが、当時のホワイトカラーの業務に即した賃金制度の設計を目指すなかで、BNT という上部の労使団体による職務ごとの賃金水準の提示は 1990 年代には実施されなくなったのである。これ以降、企業ごとに自社で導入する職務評価システムを選択し、賃金制度が設計されている。SAF と地元のコンサルタント企業が開発したもの、ベアリング大手の SKF が開発したもの、VI が会員向け企業に開発したものなど、複数の職務評価システムが存在していた（櫻井,2001）。その際の方向性として、職務の大括り化を進めること、および各企業で独自に賃金制度を設計することについては労使で共通していた。従来の 300 近い仕事分類を半数程度に置き換えていくこと、および、具体的な仕事分類については各企業に任せることは、労使で共通していた（日本労働研究機構・連合総研,1994）。

（2）ボルボ・トーシランダ工場（1998 年）

ホワイトカラーの賃金制度の詳細を確認できる研究は少ない。その中で櫻井（2001）はホワイトカラーの賃金制度が紹介されている貴重な研究である。以下では櫻井（2001）に依拠しながらホワイトカラーの賃金制度を確認する。時期は 1998 年でありやや古いが、上記の BNT 廃止以降に進められた個別企業に賃金制度の設計を任せる方針のもとでの賃金制度の実態を知れるという点で貴重な研究である。

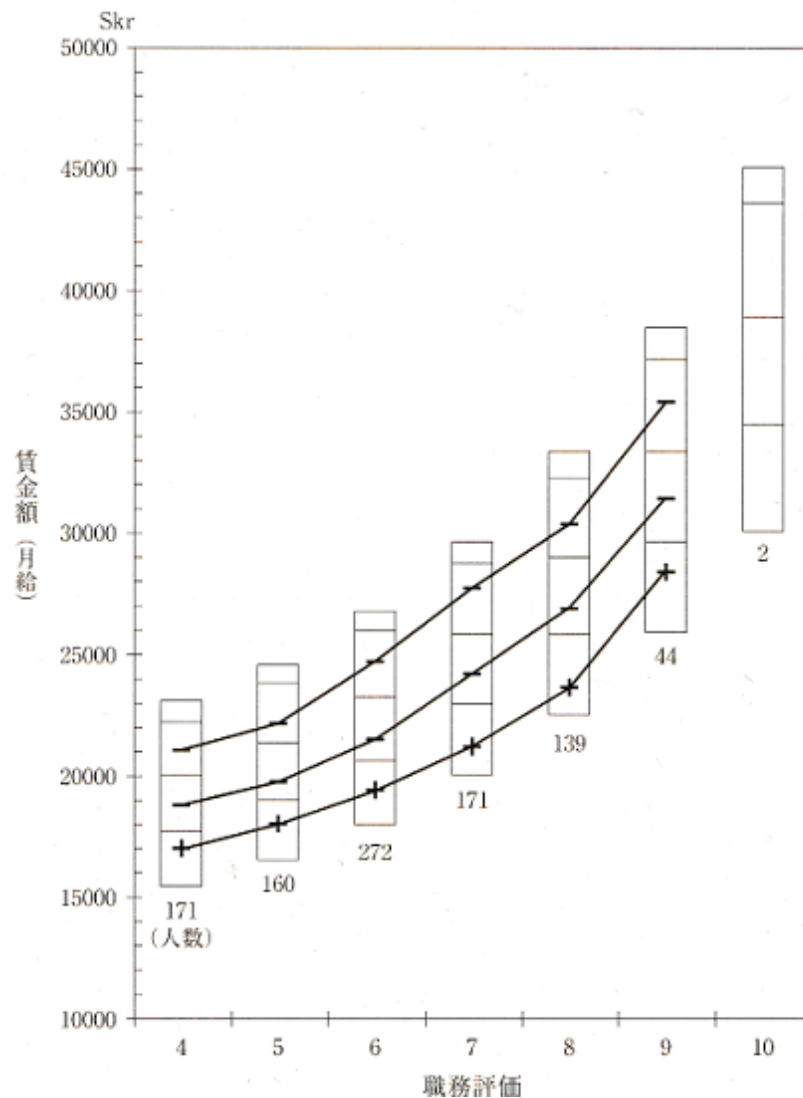
ホワイトカラーの仕事が 10 グループに分類され、それぞれの仕事グループごとに異なる賃金テーブルが適用されている。図表 3-13 は、その分類を示したものである。仕事グループごとに 00 から 90 のコードが示されている。図表の右端に示されている通り、従来の BNT コードとの関連性も示されていた。BNT コードでは 40 近くに分類されていた職務が 10 グループに統合されている。1 つのグループはその職務レベルに応じてさらに複数の段階に分けられている。図表 3-14 は研究開発グループ（コード 60）の労働者の賃金を示したものである。7 つの段階に分かれており、さらに同じ段階でも人事評価によって賃金に差が生じる設計となっていることが分かる。

図表 3-13 仕事グループ

職務の分野	コード	仕事内容の事例	BNTコードによる旧区分
労務管理	0	部長以上	
補助的職務	10	セクレタリー, アシスタント 警備, 運転手, 受付, ポーター 事務サービス, 郵便配達 その他のサービス業務	025, 480, 985, 986
財務, 管理	20	エコノミスト, インボイス管理 経営計画改訂 管理開発, 合理化業務	020, 060, 850, 900 920, 940
マーケティング 販売	30	マーケティング 広告, 販売	800, 860
購買, 材料管理 ロジスティックス	40	購買, 発注管理 材料供給, ロジスティックス 運輸計画, 運送, 在庫管理	415, 870, 880, 890
製造, 生産, 技術	50	生産技術, 製造企画 品質管理, メソッド管理 エンジニアリング技術 技術情報, 製造業務指導 準備, 技術教育	100, 400, 410, 440, 470, 570
研究開発	60	デザイン, 建設 製品開発, 実験 準備 (開発プロジェクト), 製図	200, 210, 310, 320, 350, 380, (400, 410)
企業責任	70	法律, 情報, 安全保障	480, 550, 560
人事	80	人事管理, 賃金管理 能力開発, 教育企画 業務・組織開発	600, 620
情報技術	90	システム化, プログラミング IT技術者	070, 075

出所) 櫻井 (2001 : 121)。

図表 3-14 研究開発グループの賃金



出所) 櫻井 (2001 : 122)。

労働者がどの段階に位置づけられるのかは、図表 3-15 の職務評価基準に基づいて決められていた。図表の内容から、1 つめの「仕事の深さと幅広さ」は、仕事の複雑性や業務内容の変動の大きさに基づく評価であり、2 つめの「問題解決と自律性」は、業務遂行における裁量性の高さに基づく評価であり、3 つめの「決定が及ぼす影響と結果」は、業務が影響を及ぼす組織の範囲や業務を遂行するうえでのレポートラインの高低に基づく評価となっていることが分かる。定型業務ではなく解題解決策を自らが見つけなくてはならず、自身の業務が社内の広い部門に影響を及ぼすような業務に携わっている社員は、高いレベルに位置づけられることになる。

図表 3-15 職務評価項目

レベル	深さと幅広さ (その仕事に含まれる のは・・・)	問題解決と自律性 (仕事の遂行に必要なだと思わ れる方法は・・・)	決定が及ぼす影響と結果 (及ぼす影響の可能性は・・・)
1	複雑さの限られた定型 業務	常に明確に定められている。	自らの仕事の改善がほとんど である。
2			
3	多少は複雑だが、大半 は類似した業務	ほぼ常に明確に定められてい る。分析、調査、評価が必要 な場合もある。	自らの定型業務、作業にある 程度の進展をもたらし、他者 の仕事に影響を与える場合も ある。決定は既知の選択肢の なかから自らが選んで行う。
4			
5	大変複雑で、時に性質 の変化する業務	たいていは明確に定められて いる。同じような方法でとき どき分析、調査、評価を行う 可能性がある。	工場や会社の他の業務にも影 響を与える可能性がある。決 定は一般的には課長／プロジ ェクト・リーダーに相談した 後に行うことができる。
6			
7	多くはとても複雑で、 性質が変化する業務	定められていたりいなかったり する。場合に応じて異なる分析、 調査、評価が必要となる。その手 段と技術は多様である。	工場や会社の他の業務にも影 響を与える可能性がある。決 定は一般的にはグループ・リ ーダー／プロジェクト・リ ーダーに対するプレゼンテーシ ョンの後に行うことができる。
8			
9	とても複雑で、性質が 変化し深遠な業務	定められていないことが多く、 解決方法が与えられていない。 高度な分析、調査、評価を必 要とし、時には研究レベルが 求められる。その手段と技術 は与えられていない。	会社にとって重要な意味をも つ決定を導くための情報提供、 勧告を行う。工場や会社の役 員による決済が必要である。

出所) 櫻井 (2001 : 123)。

同じ段階に属する労働者間でも賃金は異なっている。各人の賃金は人事評価結果に基づいて決定される。評価は上司と部下の話し合いで決められる。前出の図表 3-14 で示されている通り各段階は 4 つのボックスに分かれている。一番上から「きわめて優秀」「かなり優秀」「優秀」「あまり優秀でない」といった具合で労働者のパフォーマンスに応じて賃金水準に差がつくような制度となっている。櫻井 (2001) からは評価結果が基本給の賃金額にどのような反映されるのか(例えば評価結果に応じた昇給額が毎年加算されるのか、降給もあるのか、など) については不明であるが、各段階の最高額は下限額の 1.6 倍程度となっている。上位の段階に属する労働者ほど賃金の差が大きくなるような設計になっている。

その際の評価項目は、①納期を含め、質の高い仕事をしているかどうか、②すぐれた計画

と将来の青写真を描いているか、③他の労働者の仕事が改善されるようアドバイスを与え、協力しているかどうか、④期待されている以上のイニシアティブをとっているかである。

これらの評価要素から分かる通り、協調性や主体性など属人的な要素も考慮されている。また、個人の主観的な判断でその評価結果が上下する可能性を含んだものになっている。そのため、評価結果に対して労働者が不満を持つこともあった。上司と部下間で問題が解決しない場合、人事部門や労働組合がその解決に乗り出すこともある。例えば、労働者から組合に苦情を訴えることも可能となっている。その場合、組合は双方の意見を聞いたうえで異動などの解決方法へと導くこともあるという。

(3) SK 社(2016 年)

ベアリング製造大手の SK 社の賃金制度について、西村（2017）の内容と 2016 年に実施した調査内容を活用して確認する。各職務の賃金制度は、マーサー社のマーケットデータが活用されている。ヘイなどの他社ではなく、マーサー社にしている理由は、人材獲得時に競合となる会社（例えばボルボ）の多くがマーサー社を利用しているからである。このように、人材確保上の視点から、人事コンサルタント企業が作成するマーケットデータが用いられている。

等級構造の詳細は分かっていないが、人事やマーケティングなどの職種ごとに等級が設計されており、そのため同じ等級であっても職種によって範囲給の上限と下限は異なる制度となっている。個人の賃金はマーケットデータと個人のパフォーマンスに基づき決定される。その際の賃金交渉の流れは以下の通りである。

経営側と SK 社のホワイトカラー「クラブ」は、まず、当該年度の事業所における平均賃上げ率について交渉する。産別協約で規定されている賃上げ率への上乗せ分の他、特定の職務に対しての重点的な賃上げについても交渉が行われる。マーケットの賃金水準と比較した際に、競合他社に対してその水準が低くなっている職務や、社内の他の職務とのバランスを考えたときに低すぎると考えられる職務などが対象となるという。

続いて昇給テーブルの賃上げ率の決定を行う。図表 3-16 は、SK 社の賃金テーブルのイメージである。労働者の 1 年間のパフォーマンス（縦軸）と当該職務の市場相場に対する現在の賃金水準（横軸）という 2 つの基準に基づいて、昇給率が決まるような賃金表となっている。パフォーマンスが高い場合や市場相場に比べて賃金水準が低い場合は高い昇給率になるような制度設計となっている。逆に、パフォーマンスが低い場合や市場相場に対して賃金水準が高い場合は低い昇給率となる。各セルにおける賃上げ率は人事部が目安を示しているものの、実際の昇給率は年々の賃金交渉を通じて決定される。

図表 3-16 SK 社の賃金テーブル(イメージ)

【当期のパフォーマンス】	高	7.5%	4%	2%
		5%	3%	0%
	低	3%	0%	0%
		【市場相場比較での現在の賃金水準】		
		低 高		

注) 数値は架空のもので実際の昇給率ではない。
出所) 西村 (2017)。

そのため、個々人の賃上げ額は、「前年度の賃金×その年の賃上げ率」となる。賃上げ率は、市場相場における現在の賃金水準と当該年度の人事評価によって決まるので、上司が部下に対してどのような評価を下すかは重要な要素の1つとなる。まず、上司と部下の二者間で面談が行われる。組合員は、上司の評価に納得できなければ、「クラブ」にその旨を伝える。その場合、クラブは、解決に向けて動くことになる。組合は、上司に評価理由を尋ねると共に、同僚との評価結果の比較なども行ない、上司の評価の妥当性について検討する。

ところで、評価の決定の際には、前出の図表 3-16 の各セルの昇給率については公表されない。あくまで、目標の達成度合に対する評価のみ行われている。全ての評価が出揃ったら、各人の昇給額を算出し、実際の賃上げ率が当該年度に労使間で合意された事業所平均賃上げ率の水準に達しているかが労使間で確認される。もし、合意された平均賃上げ率を上回っていた場合、合意した賃上げ率に合うように各セルの昇給率に関して再度交渉し変更するのか、それとも、現状のままの賃上げ率、すなわち、合意されていた平均賃上げ率を上回る水準とするのかについて、労使の間で交渉が行われる。通常、上回った場合は、そのまま認められることが多いという。

以上のようなやり取りを経て、図表 3-16 の各セルの賃上げ率が決まれば、「前年度の賃金×賃上げ率」で各人の賃上げ額が決定する。このように、まず、賃上げ率が決められた上で、その範囲内で分配が行なわれるような形には必ずしもなっていないことがここでの特徴である。総原資の確定とその分配が分かち難く結びつきながら賃金交渉が実施されている。その意味で組合は、単に評価の公平性をモニタリングする以上の機能を賃金決定の過程で発揮していると言えよう。

3. ホワイトカラーの賃金決定の特徴

以上の既存文献の内容に基づき賃金制度の変遷をまとめると次のようになる。まず、1990年代以降、各企業は独自で職務評価方法を選択して賃金制度を設計している。実際の賃金は職務評価に基づくグレーディングと人事評価に基づいて決定されている。各企業で導入されている制度やその運用は企業によって異なっているが、この点は共通している。そのなかで、1990年代後半のボルボの例に見られたように、職務評価は独自のシステムが活用されてきた。その一方で、2016年のSK社ではマーサーの職務評価システムが活用されていた。国内で設計されていた職務評価システムに加えて、グローバルコンサルティングファームの開発した職務評価システムが活用されていることが窺える。職務評価方法におけるグローバル・スタンダードの活用が進んでいるのかもしれない。

また、SK社の事例に基づく、昇給額の決定において、人事評価結果だけではなく、対マーケットデータ水準も考慮されている。これ自体は特別なことではないと思われるが、その際、労働者の昇給額の決定過程に対して労働組合は発言している。評価の公平性に対するモニタリングに留まらない機能を発揮していた。なお、こうした評価結果への対応や賃金引上げの方法は、当該企業における組合組織の交渉力に左右される面がある（西村,2017）。他の産業や企業では、本節で紹介したものとは異なる方法が用いられているかもしれない。この点は今後の調査で埋めていかなければならない点である。

第5節 まとめと今後の検討課題

1. 賃金決定の特徴

本章で明らかになったスウェーデンの賃金決定の特徴を示す。

- ① 高い組織率と協約カバー率に支えられた労使関係のもとで賃金を決定している。
- ② 企業を超えたレベルでの賃金交渉体制は、企業の人件費の安定化など、企業経営の安定化への貢献も期待されている。
- ③ 産業別協約は職種や職務の賃率を規定しているわけではない。当該業種における最低賃金、賃金の決め方に関する一般的なルール、賃上げ率の下限を設定している。
- ④ しかし、近年、賃上げ率の規定を設けない「数値なし協約」が適用される割合が高まっている。賃金決定の分権化が進んでいる。
- ⑤ ブルーカラーの労働組合は、職務評価に基づく産業横断的な同一労働同一賃金の設計には失敗している。個別企業は自社にあった賃金制度を設計し、労働者の賃金を決定している。
- ⑥ ホワイトカラーの労使は、かつては各職務の賃金水準の目安となるようなマーケットデータを作成していた。しかし、企業の人事管理の硬直化をもたらす懸念から、現在では

実施されていない。個別企業においてグローバルコンサルティング企業の職務評価やマーケットデータを活用する企業が出てきている。

- ⑦ ブルーカラーとホワイトカラー双方において評価に基づく賃金が導入されている。ブルーカラーにおいても、企業内での昇給をもたらす重要な賃金となっている。その際、労働組合は評価の決定や評価に基づく昇給額の決定に能動的に関与している。評価面談や評価にもとづく昇給額の決定に関与している。

まとめると、職務評価に基づく等級制度を基礎としつつ、能力評価に基づいて賃金が決定されている。この特徴はブルーカラーとホワイトカラー双方に見られた特徴である。その際、職務の価格や能力評価部分の昇給額の決定において、労働組合は能動的に関与している。

そのなかで、産業レベルの労使団体による業種および職種横断的な賃上げ率に対する調整活動が展開されている。スウェーデンの経済競争力の維持・向上のために、各産業や企業の賃上げ率に一定の制限を設けるような仕組みが構築されている。企業横断的な調整活動は行き過ぎた賃上げ圧力の是正を目的に開始されている面がある。日本で見られないような産業を超えたレベルでの賃金交渉体制を維持させている要因として、横断的な調整を実施しなければ、経済競争力を損なわせるような事態を引き起こすリスクの回避がある。つまり、労働者の賃金の底上げ、賃金水準の引き上げといった労働者保護の面のみで企業横断的な賃金決定体制が敷かれているわけではないことは、この国の賃金決定システムを考えるうえで重要な点である。と同時に、上部団体の上からのコントロールがなければ安定した状態を保つことが難しいと思わせるだけの個別企業における労働組合の発言力の強さに支えられている体制だと言える。

2. 今後の検討課題

本章の内容から、スウェーデンの賃金決定を把握するためには、以下の事柄を明らかにする必要がある。

- ① 各職種における職務評価および活用されているマーケットデータの種類と活用方法

本章で明らかになったことから、複数の職務評価方法があり企業や職種によって適用される方法は異なっている。それらを整理する必要がある。

- ② 非製造部門の現業やホワイトカラー（管理職層を含む）における賃金決定の実態

本章の賃金制度の実態は製造業に限定されている。また、ホワイトカラーにおける2つの組合でいかなる相違があるのかも明らかになっていない。現在の日本の賃金における政策課題は1つには雇用形態間（スウェーデンでは契約期間やフルタイムとパートタイム）の均等・均衡処遇であると共に、もう1つには非製造業を中心とした正社員の賃金水準だと思われる。

具体的には、協約で規定される最低賃金との関係、等級設計、評価制度、制度設計や運用における組合の関与などを明らかにする必要がある。

西村（2017）や 2025 年に先行して実施した予備的調査の知見に基づくと、小売業現業部門はフルタイムとパートタイム間の格差（収入格差）に悩んでいる。小売業のホワイトカラーの組合は、製造業の組合ほど、賃金決定に関与できていない。非製造業における賃金決定の実態やそこでの課題について知見を深める必要がある。

③ 大卒専門職の賃金

その他、大卒専門職については製造・非製造ともにその実態は明らかにできていない。櫻井（2001）では、同じホワイトカラー内における賃金格差の問題が指摘されている。大卒専門職系の組合が組織対象としている職種とそれ以外のホワイトカラー職種における賃金差について、Unionen の前身組織である SIF の組合員が問題視している。また、産業別協約の内容に基づくと、大卒エンジニアとその他のホワイトカラーでは協約の規定が異なっていた。その他のホワイトカラーについては、むしろブルーカラーの協約との類似性が確認された。ホワイトカラーの中での相違が実は大きいのかかもしれない。この点にかかわる実態を明らかにする必要がある。

以上のような点を今後の調査で明らかにしていくことが必要だと思われる。

参考文献

日本語文献

- 稲上毅・H.ウィッタカー（1994）「スウェーデン・モデルの崩壊」 稲上毅編著(1994)『ネオコーポラティズムの国際比較』日本労働研究機構所収.
- 櫻井純理（2001）「ホワイトカラー労働者にみる賃金交渉と賃金制度」篠田武司編著（2001）『スウェーデンの労働と産業—転換期の模索』学文社.
- 田村豊（2003）『ボルボ生産システムの発展と転換 フォードからウッデヴァラへ』多賀出版.
- 浪江巖（2001）「ブルーカラー労働者の賃金制度とその変容」篠田武司編著（2001）『スウェーデンの労働と産業—転換期の模索』学文社.
- 西村純（2013）「賃金の決まり方 —産別協約の規定と事業所レベルの労使交渉を通じて」労働政策研究報告書 No.165『スウェーデンの労使関係—協約分析を中心に』所収.
- 西村純（2014）『スウェーデンの賃金決定システム—賃金交渉の実態と労使関係の特徴』ミネルヴァ書房.
- 西村純（2017）「企業内の労使交渉を重視した労使関係—スウェーデンの賃金交渉を素材に」労働政策研究・研修機構（2017）『現代先進諸国の労使関係システム』労働政策研究・研修機構所収.
- 西村純（2021）「スウェーデンの労働組合と労使関係」仁田道夫他編『労働組合の基礎—働く人の未来をつくる』日本評論社所収.
- 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所（1994）『賃金要求水準および賃金交渉方式等の国際比較研究—日米欧の賃金決定システムの課題と改革の方向』.
- 宮本太郎（1999）『福祉国家という戦略 スウェーデン・モデルの政治経済学』法律文化社.
- ムーリー, ジーン（1967）「スウェーデンにおける賃金政策」『ILO 時報』19 卷 1 号.

外国語文献

- Edgren et al. (1973) *Wage Formation and the Economy*, George Allen & Unwin.
- European Industrial Relations Review (1980a) “Confrontation over central pay issue” 76 (May) .
- European Industrial Relations Review (1980b) “Central wage agreement analysis” 78 (July) .
- European Industrial Relations Review (1984) “Wage and salary bargaining in Sweden” 125 (June) .
- European Industrial Relations Review (1997) “New sectoral pay bargaining deal” 278 (April) .
- Granqvist, L. och Regnér, H. (2016) “Sifferlösa avtal och andra avtalskonstruktioner”, SACO.

- Hibbs, D. A. Jr. & Locking, H. (2000) “Wage Dispersion and Efficiency: Evidence for Sweden”, *Journal of Labor Economics*, Vol.18 No4.
- Johnston, T. L. (1962) *Collective Bargaining in Sweden*, George Allen and Unwin.
- Kjellberg, A. (2019) “Sweden: collective bargaining under the industry norm” In Müller, T., Vandaele, K. and Waddington, J. eds. *Collective bargaining in Europe: towards an endgame*, European Trade Union Institute.
- Kjellberg, A. (2023) “Kollektivavtalens täckningsgrad och vita fläckar” arena idé.
- Olsson, A. S. (1991) *The Swedish Wage Negotiation System*, Dartmouth Publishing.
- Rehn, G. & Viklund, B. (1990) “Changes in the Swedish Model”, In Baglioni, G. and Crouch, C. eds. *European industrial Relations*, SAGE.
- Swenson, P. (1989) *Fair Shares: Union, Pay and Politics in Sweden and West Germany*, Cornell University Press.
- Svensson, T. (2020) “Sweden”, In Frege, C. and Kelly, J. eds. *Comparative Employment Relations in the Global Economy*, Routledge.

第4章 イギリスの賃金制度

第1節 労働市場と労使関係

1. 労働市場の変化

イギリスの賃金制度について考察するにあたり、前提となるイギリスの労働市場や労使関係、法政策について概観するところから始める。

まず、イギリスの労働市場はおおよそ、就業者数は日本の半分、失業率は日本の倍近い。国会資料である House of Commons Library（2026）によれば、2025年9～11月期、イギリスの就業者数は3,430万人、就業率は75.1%だった。就業者の内訳は、性別に関しては、男性1,756万人（就業率77.7%）、女性1,675万人（就業率72.5%）、雇用形態に関しては、フルタイム雇用が2,554万人、パートタイム雇用が877万人である。同時期の失業者数は184万人、失業率は5.1%である。16～24歳の若年失業率は15.9%であり、イギリスでは若年層の雇用対策が重要な課題となっている。

イギリスの労働市場や労使関係、企業の人材マネジメントは、この40年で変貌を遂げている¹。1980年代、深刻な経済停滞を打開するためにサッチャー政権が新自由主義改革を断行し、企業も競争力を高めるために従業員を個別管理するようになり、能力開発をコストとして削減する傾向を強めた。また、規制強化により、労働組合は力を大幅に落とした。こうした変化を背景に、イギリスは、かつてはOLM（Occupational Labour Market：職業別労働市場）の特徴を強く有していたが、近年ではILM（Internal Labor Market：内部労働市場）の色合いを強めている（Rubery and Grimshaw 2020）。ちなみに、日本はILMに分類される。イギリスの賃金のメカニズムを理解するためには、日本との異同を押さえておく必要があるため、イギリスのOLMからILMへの移行について概観しておこう。

図表 4-1 OLM と ILM

要素	OLM（職業別労働市場）	ILM（内部労働市場）
訓練の仕組み	一般的な職業教育と実践訓練 ソーシャルパートナーが規定	雇用主が主導するOJT
スキル形成	幅広い職業基準にもとづく資格	個別企業のニーズに限定され、 範囲が狭く資格化されない
従業員の地位の基盤	承認された職業資格の保有	企業内での職位
従業員の移動	資格保有者は企業間移動が可能 資格非保有者は労働市場参入が困難	企業内の職務階梯に限定

出典：Rubery and Grimshaw (2020)

¹ イギリスの雇用関係や労使関係の中期的な構造変化については、稲上（1990）、田口（2007）、上田（2007）、鈴木（2011）、朝倉（2016）、松尾（2020）、龔（2021）、志水（2025）等が参考になる。

図表 4-1 が示すように、OLM では「幅広い職業基準にもとづく資格」をもとにスキル形成が行われる。職業資格を取得するための教育訓練の仕組みが充実しており、職業資格が従業員としての地位や労働移動の基盤となる。OLM ではソーシャル・パートナー、つまり政労使、政府と労働組合、使用者団体が、職業教育訓練の決定や運営に関与する。また、同一の職業・職種であれば企業間移動もスムーズである。イギリスの労働社会は中世のギルドを源流にするため、今なお数多くの職業団体が存在し、資格の基準決定やそれに必要な教育訓練を提供している。

イギリスの資格制度は、現在、職業資格と教育資格を一体的に階梯化した RQF (Regulated Qualifications Framework) が基軸である。政府が 1987 年に、職業資格の標準化と質の確保を図ることを目的に NVQ (National Vocational Qualification : 全国職業資格) を整備し、その後、何度かの改訂や再編を経て、2015 年に教育資格と職業資格を横断する枠組みである RQF を構築した。RQF と NVQ、教育資格 (FHEQ : Framework for Higher Education Qualifications) の対応関係は図表 4-2 である (厚生労働省 2025)。

図表 4-2 RQF とその他の資格枠組みとの関係

全国職業資格	規定資格枠組み(RQF)		高等教育資格枠組み (FHEQ)
レベル 5	レベル 8		レベル 8:博士
	レベル 7		レベル 7:修士、修士相当
レベル 4	レベル 6		レベル 6: 学士、学士相当
	レベル 5		レベル 5: 短期大学士 (学士 2 年相当)
	レベル 4		レベル 4: 高等教育レベル、
レベル 3	レベル 3		(後期中等教育レベル)
レベル 2	レベル 2		(義務教育修了レベル)
レベル 1	レベル 1		
	入門	入門 3	
		入門 2	
		入門 1	

資料出所：資格・試験規制局(Ofqual)

出典：厚生労働省（2025）

RQF は 3 段階の入門レベルと 8 段階のレベルからなる。イギリスの各種報告ではレベル 4

以上をまとめることが多く、レベル4が一つの達成基準となっている。レベル1は単純作業、レベル2は共同作業、レベル3は複雑業務への対応、レベル4は自主性と責任をもった対応、レベル7で高度な自主性やスキル・知識の応用、管理責任が求められる（労働政策研究・研修機構 2012a）。徒弟制（アプレンティスシップ）に関しては、基礎的徒弟はレベル2、通常の徒弟はレベル3に該当する（齊藤 2023）。16～64 歳人口に占める RQF の割合は、2024 年時点で、レベル4以上が 47.1%、レベル3が 20.4%、レベル2が 18.9%、レベル1が 2.4%、他資格が 4.2%、資格なしが 6.9%と、レベル4に満たない人が過半である（ONS 2024）。

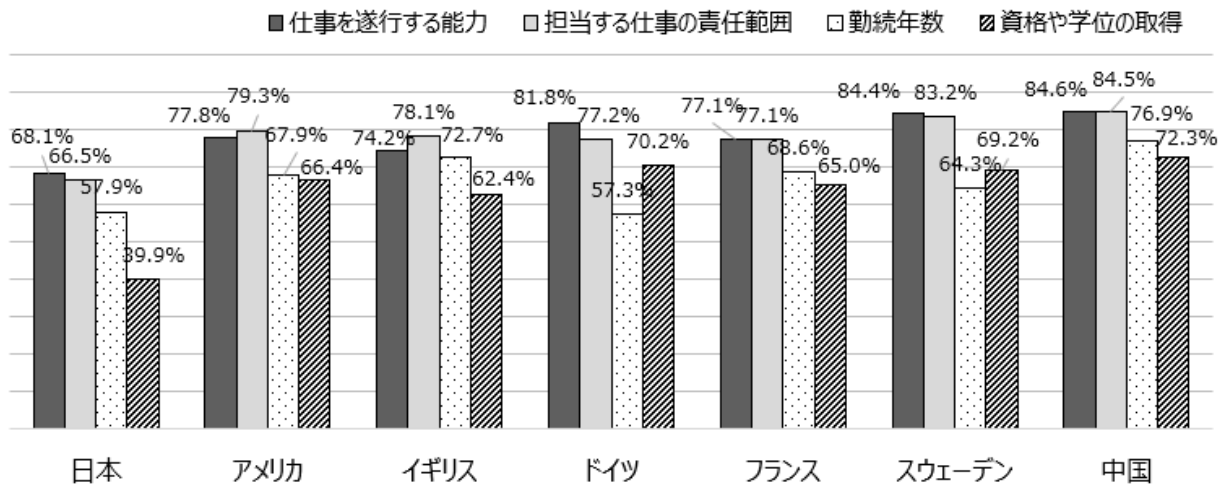
イギリスでは 1990 年代以降、職業教育訓練への投資が圧縮されてきたものの、近年、技術革新などを背景に再強化が進んでいる。ただし、教育訓練はもともとスキルが高く賃金が高い人ほど学習機会に恵まれ、それが待遇に反映されやすく、もともとスキルが低く賃金が高い人たちは学習機会も待遇への反映も難しいため、イギリスではスキル形成を通じた経済格差の拡大が深刻な問題になっている（上田 2007、佐藤 2022）。

職業教育訓練（Vocational Education and Training: VET）の実施管理と予算配分は、教育省教育・技能助成局（Education and Skills Funding Agency）と地方自治体が担っている。職業資格枠組みにおける資格・評価を行う機関は、資格・試験規制局（Office of Qualifications and Examinations Regulation : Ofqual）である。職業教育訓練の実施機関としては、継続教育カレッジ（Further Education College）のほか、民間の職業訓練プロバイダーやボランティア団体等がある。全てを公的資金で運営する公共職業訓練施設はなく、教育訓練は政府の職業教育訓練政策に沿って教育訓練プロバイダーが教育訓練プログラムを提供し、その実績に対して公的資金が助成される（厚生労働省 2025）。

労働組合も歴史的に労働者教育に積極的に関与し、教育訓練の拡充を求めてきた（Calveley 2007）。2002 年には職業教育訓練を促す組合学習代表（Union Learning Representative : ULR）が法定化され、労働組合によるスキル形成支援の優れた仕組みとして高く評価されている（中村 2024）。しかし、全体としては、政府主導の職業能力の基準整備などを背景に、職業教育訓練に対する労働組合の影響力は低下している（Vossiek 2018）。

また、企業が従業員の個別管理を志向するようになり（上田 2007、佐野 2021）、賃金と資格制度の結びつきも弱くなっている（稲上 1990）。リクルートワークス研究所が 2024 年に各国都市部の大卒以上の 30 代 40 代を対象に行った国際比較調査によれば、給与に影響する要因として「資格や学位の取得」をあげる個人の割合は、イギリスは 62.4%と他の欧米諸国よりも低く、一方で、「勤続年数」は 72.7%で他の欧米諸国よりも高くなっている（図表 4-3）。ちなみにイギリスの平均勤続年数は 9.4 年で、日本 12.4 年、フランス 10.3 年、ドイツ 10.1 年よりも短く、スウェーデン 8.0 年、アメリカ 3.9 年よりも長い（労働政策研究・研修機構 2025）。また、イギリスでは職務内容記述書は「能力開発の課題設定」や「ジョブグレードや給与の設定」よりも「募集要項・求人票」として活用されている（リクルートワークス研究所 2024）。

図表 4-3 給与に影響する要因



出典：リクルートワークス研究所（2024）

RQF に関しては、大卒はレベル 6、博士号取得者であればレベル 8 からのスタートとなるため、高学歴者のキャリア形成は RQF を軸とした OLM では語り切れず、企業内でのキャリア形成や転職によるキャリア形成をとらえる必要がある。つまり、イギリスには OLM という基盤があるものの、高度人材のキャリア形成は OLM 以外の枠組みでとらえる必要があり、加えて、全体として ILM へのシフトが進んでいる。

まとめると、イギリスでは OLM から ILM の移行が進み、賃金決定に関しても企業内のメカニズムに注目する必要性が増している。とくに、高学歴者や高度人材のキャリア形成は OLM の枠組みでは説明できない。一方、ILM では内部昇進の機会が多くなるが、企業内でのキャリア形成において、レベルの上方移動がどこからどの範囲で起きているのかも定かではない。したがって、こうした点に関しては今後の解明が望まれる。

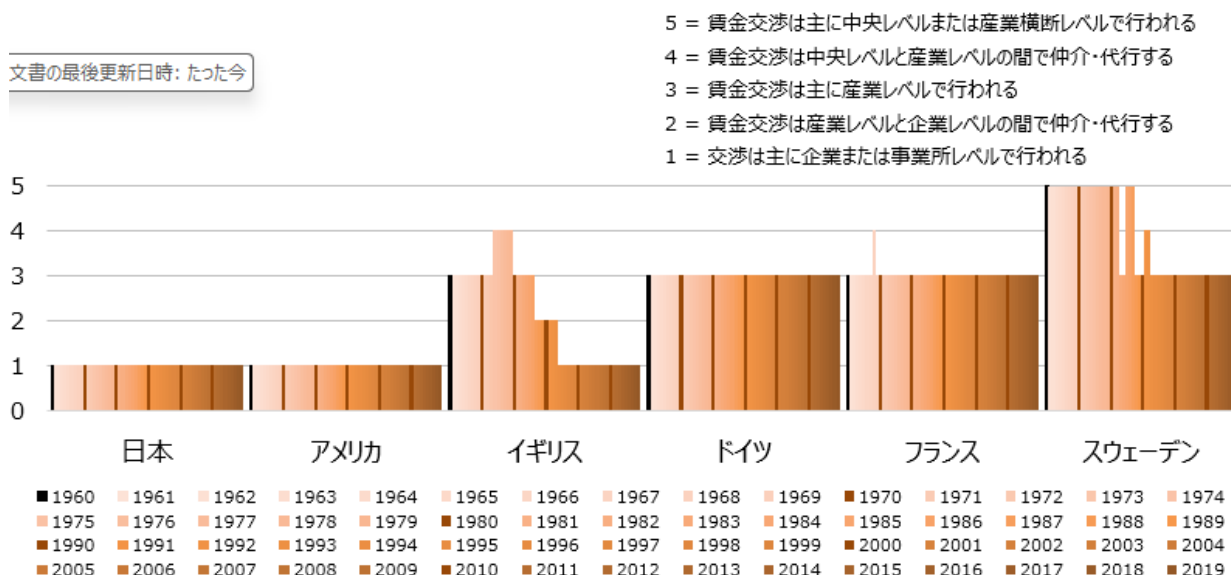
2. 団体交渉の仕組み

集团的労使関係について、欧州諸国は企業レベルではなく、産業レベルや中央レベルが主流というイメージがあるが、イギリスの集团的労使関係は 1970 年代半ばから 1990 年代半ばにかけて急激に分権化し、今日では、企業レベルの団体交渉が一般的になっている。イギリスの変化は他の国に比べて劇的で、現在のイギリスの賃金交渉は企業・事業所レベルが中心で、欧州諸国よりも日本やアメリカに近い（図表 4-4）。

2024 年時点で、ソーシャル・パートナーシップの一翼を担う労働組合は 128、使用者団体は 36 が監督機関である認証官(certification officer)に登録されている(Certification Officer 2025)。2024 年時点で、労働組合の組合員数は 640 万人、労働組合の組織率は 22.0%である。組合員の内訳は、男性労働者が 270 万人、女性労働者が 370 万人、また、民間セクターが 250 万人、公務セクターが 390 万人である。イギリスでは公務セクターの組織率が高く、

教育や官公庁などの公務には女性労働者が多いため、女性の組織率が男性を上回っている (Department for Business and Trade 2025)。

図表 4-4 賃金交渉の階層と集権



出典：OECD/AIAS ICTWSS database, Data Version 2.0 (September 2025)

しかし、労働組合の組織率も、1980 年時点では 52.2%と高かったが、規制強化などにより、1980 年代、90 年代に組合員数が大幅に減少し、現在では 20%代前半まで低下している (OECD Data Explorer, Trade union density)。組合活動の停滞や解散だけでなく、生存戦略として労働組合同士の合併も行われ、労働組合の数は 1976 年の 484 から、2024 年には 128 まで減少している (田口 2007, Certification Officer 2025)。労働組合のコングロマリット化により、個別企業との団体交渉は、大規模組合に加盟している労働組合が行うようになっている。使用者側も、かつては職種別・職域別の複数組合の存在を認めていたが、1980 年代以降は次第に単一組合のみを認め、交渉することが増えている (稲上 1990、鈴木 2011)。使用者は組合役員に対して、交渉やその準備、研修の受講などの合理的な範囲に関して、有給休暇を認めなければならないことが法律で定められている (ACAS 2009)。

第2節 法政策と企業の実態

1. 最低賃金制度

ここまでみてきたように、イギリスの雇用システムや労使関係は、政策の影響を強く受けて変化してきた。そのため、賃金に関する主な法政策についても確認しておきたい。

まず、最低賃金に関しては、イギリスでは一度、最低賃金制度を廃止した後、1999年に再導入した経緯がある（稲上 1990、田口 2007）。英国病とも呼ばれた深刻な経済停滞を打破するためには市場原理を強化すべく、保守党政権のもとで、1980年代初頭から最低賃金制度の縮小が行われ、1993年の法改正により最低賃金制度は廃止された。だが、最低賃金制度は、賃金水準の低い業種における賃金の底支え・底上げや、格差を是正するために、非常に重要である。労働党政権のもとで、1998年に全国最低賃金法（National Minimum Wage Act 1998）が制定され、1999年から拡大再施行された。それまでの最低賃金制度は業種を限定していたが、再導入された全国最低賃金はすべての産業部門を対象とするものとなった（田口 2007）。

図表 4-5 全国最低賃金の推移（時給）

National Minimum Wage Hourly Rates						
UK, 1999 2026						
			Aged 22+	Aged 18-21	Aged 16-17	Apprentice
1999			£3.60	£3.00		
2000			£3.60	£3.20		
2000			£3.70	£3.20		
2001			£4.10	£3.50		
2002			£4.20	£3.60		
2003			£4.50	£3.80		
2004			£4.85	£4.10	£3.00	
2005			£5.05	£4.25	£3.00	
2006			£5.35	£4.45	£3.30	
2007			£5.52	£4.60	£3.40	
2008			£5.73	£4.77	£3.53	
2009			£5.80	£4.83	£3.57	
			Aged 21+	Aged 18-20	Aged 16-17	Apprentice
2010			£5.93	£4.92	£3.64	£2.50
2011			£6.08	£4.98	£3.68	£2.60
2012			£6.19	£4.98	£3.68	£2.65
2013			£6.31	£5.03	£3.72	£2.68
2014			£6.50	£5.13	£3.79	£2.73
2015			£6.70	£5.30	£3.87	£3.30
Aged 25+			21-24	Aged 18-20	Aged 16-17	Apprentice
2016	<i>a</i>	£7.20	£6.95	£5.55	£4.00	£3.40
2017		£7.50	£7.05	£5.60	£4.05	£3.50
2018		£7.83	£7.38	£5.90	£4.20	£3.70
2019		£8.21	£7.70	£6.15	£4.35	£3.90
2020		£8.72	£8.20	£6.45	£4.55	£4.15
		Aged 23+	Aged 21-22	Aged 18-20	Aged 16-17	Apprentice
2021		£8.91	£8.36	£6.56	£4.62	£4.30
2022		£9.50	£9.18	£6.83	£4.81	£4.81
2023		£10.42	£10.18	£7.49	£5.28	£5.28
		Aged 21+		Aged 18-20	Aged 16-17	Apprentice
2024		£11.44		£8.60	£6.40	£6.40
2025		£12.21		£10.00	£7.55	£7.55
2026		£12.71		£10.85	£8.00	£8.00

Note: a) Rate for people aged 25+ applied from April 2016. Other rates applied from October 2016.
Source: [Low Pay Commission](#) reports

※筆者注：全国生活賃金が設定されているカテゴリーは全国生活賃金の値が記載されている
出典：House of Commons Library (2025)

さらに 2016 年には、全国最低賃金に上乗せする形で全国生活賃金(National Living Wage)を新設した(笹島 2017)。全国最低賃金は「雇用主中心」で雇用に重大な悪影響を与えずに労働市場が許容できる水準にもとづくのに対し、全国生活賃金は「従業員中心」で社会的に許容される生活水準を維持するために必要な収入にもとづいて設定されると説明された。生活賃金は 2020 年までに統計上の平均賃金の 6 割に達するよう改定していくことを目標に掲げて導入された(House of Commons Library 2015)。

若年失業率の高いイギリスでは、賃金の下限設定による雇用への悪影響を防ぐために、全国最低賃金も全国生活賃金も年齢や徒弟制を考慮して金額を設定している(図表 4-5)。全国最低賃金は、まず 25 歳以上のみを対象に導入し、徐々に対象範囲と金額を増やしていった。2020 年に全国生活賃金を賃金中央値の 60%とする目標は達成され、2024 年時点の全国生活賃金は賃金中央値の 65%である。ただし、2024 年時点で 19.4%の労働者が最低賃金未満の水準で働いており、普及率は完全ではない(House of Commons Library 2025)。

2. 賃金情報の透明化

もうひとつの重要な政策は、賃金に関する情報の透明化である。イギリスでは 2001 年に機会均等委員会(Equal Opportunities Commission: EOC)が男女間の「平等賃金レビュー(Equal Pay Review)」のプロセスを示すよう勧告を出し、政府はすべての公務セクターに 2003 年 4 月までに平等賃金レビューを実施するよう要請した。平等賃金レビューは公務機関だけでなく、民間企業にも広がり、2005 年には大企業の 1/3 が実施していた。任意にもかかわらず民間企業が平等賃金レビューを実施するのは、賃金差別に関する訴訟回避と、優良企業であるという社会評価の獲得という誘因があるからである(浅倉 2016)。

2006 年には平等法が改正され(Equality Act 2006)、3 つの改革が行われた。第一に、性的志向と宗教・信条による差別が全面的に禁止された。第二に、平等人権委員会(Equality and Human Rights Commission: EHRC)を設立して差別の事由や属性ごとに設けられていた差別撤廃のための独立機関を統合した。第三に、すでに人種や障害者に関する平等義務を課せられていた公的機関に対してジェンダーについても平等義務を課した(浅倉 2016)。

さらに 2010 年、パッチワークのように複雑化していたさまざまな差別禁止法を平等法(Equality Act 2010)に統合した。2010 年平等法は、同一賃金法、性差別禁止法、人種関係法、障害差別禁止法、性的志向や年齢、宗教・信条に関する雇用平等規則を統合する包括的なものである(浅倉 2016)。この法律に関して 3 点指摘しておきたい。

第一に、平等法には、男女間の賃金格差に関して、一定条件を満たせば、賃金が自動的に修正される仕組みがある。具体的には、異性の比較対象者に対して、「同一労働」、具体的には①類似労働(like work)、②同等評価労働(work rated as equivalent)、③同一価値労働(work of equal value)のいずれかに該当し、かつ、自身の待遇が低いことを示せば、法律の平等条項が適用され、賃金等の労働条件が同等になるよう自動的に修正される。この仕組

みは 1970 年に制定された同一賃金法（Equal Pay Act 1970）から引き継ぐものである。

第二に、企業が契約自由の一環で、従業員に対して設けていた賃金情報に関する機密保持契約を否定した。驚くべきことに、イギリスには長く、企業が労働契約に機密保持条項を設け、従業員が賃金について同僚と議論することを一律に禁止するという雇用慣行が存在した。2010 年平等法はこの慣行を否定し、法が定める保護特性（性別、人種、障害など）に関しては、賃金その他の労働条件と属性の関連を明らかにするという目的であれば、従業員が自身の労働条件を開示したり、同僚に情報開示を求めたりして議論することを、企業は禁止できなくなった。

第三に、男女間賃金格差の情報公表に関する布石を敷いた。2010 年平等法では、従業員数 250 人以上の企業に対して男女間賃金格差に関する情報の公表を義務付ける規則を、国務大臣が制定できる権限が設置された。しかし、当時の労働党政権は、情報公表は企業の自発的取り組みが望ましいとして、当面この条項にもとづく規制は行わないとした。男女間賃金格差に関する毎年の情報公表は、その後、保守党政権のもとで 2017 年に義務化された。

なお、2023 年には、EU で賃金透明化指令（Pay Transparency Directive）が成立している。EU 賃金透明化指令は、①同一労働かどうかといった「労働の価値」を評価・比較する分析ツールの整備、②求職者や労働者に対する賃金関連情報の提供、③求職者に対して賃金履歴を尋ね、利用することの禁止、④男女間賃金格差に関する情報の公表、⑤男女間賃金格差が 5 % 以上ある等の場合、加盟国は企業に対して労働者代表と協力して合同賃金評価を実施することを求める、といった内容を含んでいる（労働政策研究・研修機構 2023）。ちなみに、③求職者に対する賃金履歴の照会・利用の禁止の意図は、前職賃金が差別により低かった場合、前職賃金をもとに次の賃金を決定すると、不平等が拡大再生産されるという、連鎖を断ち切ることである。EU 加盟各国には 2026 年 6 月までに賃金透明化指令にのっとった国内法の整備等が求められている。イギリスは 2020 年に EU を離脱しているため、EU 指令への対応は必須ではないが、EU 諸国と経済活動や社会活動の結びつきが強いため、EU 指令と近い制度を導入することがある。企業人事や能力開発の専門家団体である CIPD（Chartered Institute of Personnel and Development）は、EU 賃金透明化指令に対する関心・対応を喚起している（CIPD 2024）。

イギリスではさらに、2026 年 1 月に成立した雇用権利法（Employment Rights Act 2025）で、賃金格差の是正に向けた規制を強化した。従業員数 250 人以上の企業に対して、男女間賃金格差への対応を含む「平等行動計画」の策定と公表を義務化しうるとの規定が盛り込まれ、今後義務化される予定である。また、職場などで差別を防ぎ平等を推進する役割を担う、労働組合の組合平等代表（Union Equality Representative: UER）についても法的に位置づけた。

加えて、目下、人種と障害にもとづく賃金格差に対しても、男女間賃金格差の情報公表の仕組みを拡張して、法制化する方向で検討が進んでいる（Skadden 2025）。

3. 政府のデータベース

政府は男女間賃金格差について企業の報告・公表を義務化したことを受け、男女間賃金格差に関するデータベース“Gender pay gap service”を構築した。このデータベースは、賃金実態に関して企業を比較できる機能を備えている。

図表 4-6 賃金データベースの機能

Comparison for 2024-25

[Change reporting year](#)

- ☒ Show hourly pay
☐ Show pay quarters
☒ Show bonus pay

Employer	Action	Status	Employee headcount	Gender pay gap (hourly pay)		Who received bonus pay		Gender pay gap (bonus pay)	
				Mean	Median	Women	Men	Mean	Median
ASTON MARTIN LAGONDA LIMITED	Remove	REPORTED	1000 to 4999	12.0%	4.8%	93.5%	95.5%	38.0%	0%
BMW (UK) LIMITED	Remove	REPORTED	250 to 499	19.7%	15.5%	67%	79%	37.7%	12%
JAGUAR LAND ROVER LIMITED	Remove	REPORTED	20,000 or more	-3.5%	-8%	65.8%	46.9%	19.5%	0%
LOTUS CARS LIMITED	Remove	REPORTED	1000 to 4999	0.01%	2.00%	90.25%	93.72%	-5.46%	-6.67%
MCLAREN AUTOMOTIVE LIMITED	Remove	REPORTED	1000 to 4999	12.4%	7%	86.7%	86.7%	27.4%	14.7%

[Download this table as a CSV file](#)

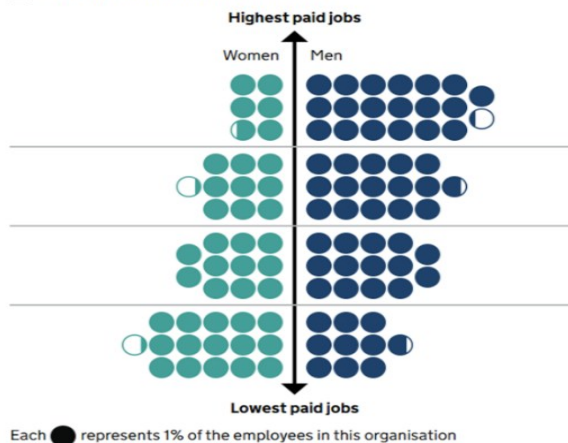
[Share by email](#)

3. Pay quarters

In this organisation, women made up:

- 23.0% of employees in the upper hourly pay quarter (highest paid jobs)
- 37.0% of employees in the upper middle hourly pay quarter
- 44.0% of employees in the lower middle hourly pay quarter
- 61.0% of employees in the lower hourly pay quarter (lowest paid jobs)

☐ Show explanation for this visualisation



出典：GOV.UK, Gender pay gap service

試しに自動車関連企業を比較した結果が図表 4-6 の上段である。「男女間賃金格差(時給)」の平均値は、BMW が最も大きく、MCLAREN や ASTON MARTIN LAGONDA が中位、LOTUS CARS や JAGUAR LAND ROVER は差がない、もしくは、女性の方が高い。「男女間賃金格差(賞与)」の平均値では、ASTON MARTIN LAGONDA は BMW と並んで男女差が大きくなる一方、LOTUS CARS は男性よりも女性の方が高いことがわかる。また、「賞与の受給率」も男女別に表示されている。このリストの企業名をクリックすると、より詳細なレポートを閲覧できるが、日本の厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」と比べると、イギリスのデータベースは、文字による説明や数字の記載は最低限で、図を多用して直感に訴えるユーザー・インターフェースになっている(図表 4-6 の下段)。

4. 企業の情報開示

では、企業は賃金に関してどこまで情報を開示しているのか。CIPD が報酬・人事の専門家を対象に調査を実施し、832 名の回答をまとめたレポートの結果を紹介する(CIPD 2024)。

まず、企業が社内外で求人を行う際に、給与についてどの程度公表しているのかまとめたのが図表 4-7 である。「掲載している(常に掲載している+時々掲載している)」の割合は、「給与の範囲」については「社外の求人募集」62%、「社内の求人募集」56%である。「具体的な給与額」については「社外の求人募集」37%、「社内の求人募集」38%である。「給与の範囲」の開示は半数を超えているが、具体的な給与額は、社内の求人募集であっても4割に満たない。CIPD はこの結果に対して、賃金に関する透明性の欠如は賃金格差を悪化させるとして、詳細な情報公開が望ましく、もしそれができない場合でも「給与の範囲」だけは公表することが重要だと喚起している。

図表 4-7 求人募集における給与情報の掲載

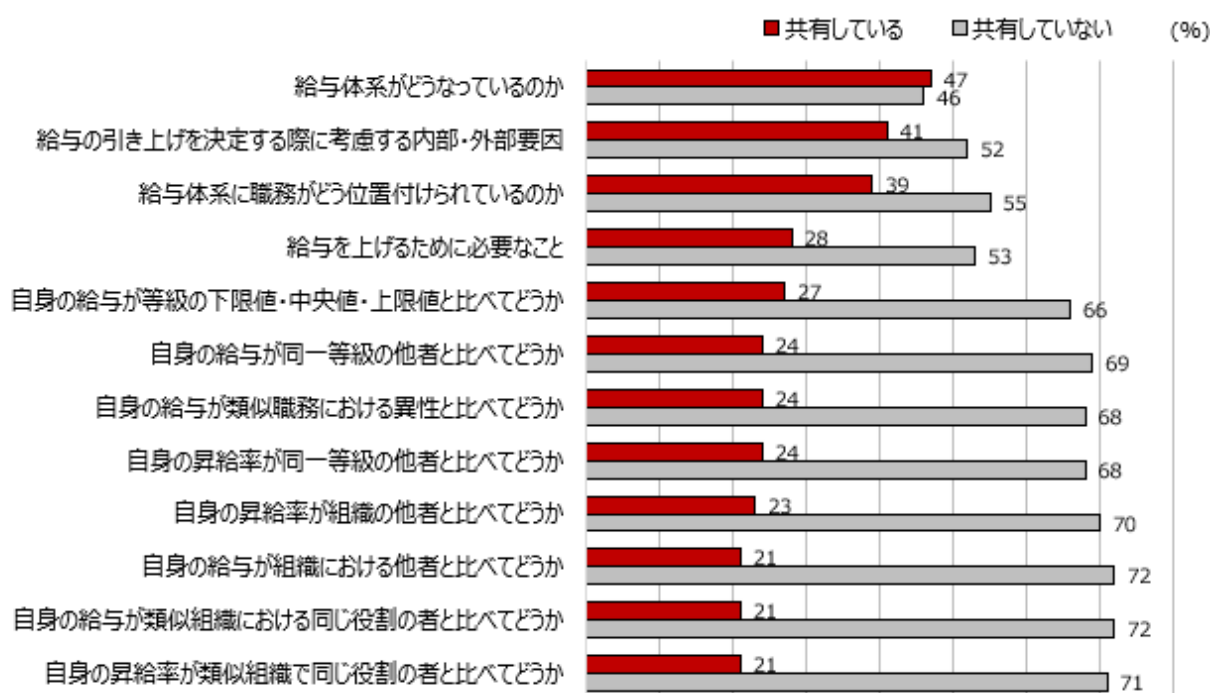
	給与の範囲		具体的な給与額	
	社外の求人募集	社内の求人募集	社外の求人募集	社内の求人募集
常に掲載している	41%	39%	18%	21%
時々掲載している	21%	17%	19%	17%
現在は掲載していないが、今後12か月以内に掲載予定	5%	3%	6%	6%
一切掲載していない	27%	32%	45%	45%
わからない	6%	9%	10%	11%

出典：CIPD（2024）

前述したようにイギリスでは、企業が従業員に対して賃金に関する情報共有を禁じる慣行が存在し、2010 年平等法で規制をかけた経緯がある。つまり、賃金に関する情報の透明性はもともと低いのである。日本との比較でいえば、日本では企業に対して、雇用契約の締結時だけでなく、求人募集の際にも、賃金を含む労働条件の明示を義務付けている。イギリスでは、雇用契約の締結時は労働条件の通知が義務付けられているが（雇用権利法）、求人募集時の労働条件明示に関しては規制が存在しない。そのため、個人は転職にあたって、求人票だけでは賃金に関する情報を得ることが難しく、面接のなかで賃金水準を確認する必要がある。

続いて、図表 4-8 は、企業が給与に関する情報をどこまで詳細に従業員に共有しているのかまとめたものである。共有率が高い順に、「給与体系がどうなっているか」47%、「給与の引き上げを決定する際に考慮する内部・外部要因」41%、「給与体系に職務がどう位置付けられているのか」39%である。その他の他者との比較に関する情報の共有は、いずれも 20%代にとどまっている。他者比較に関する情報の共有率はほとんど同じため、おそらく給与情報を詳細に開示する企業と、最低限にとどまる、もしくは、何も共有していない、企業に二極化している。

図表 4-8 従業員への給与情報の共有



出典：CIPD（2024）

CIPD は詳細分析により、「社内の求人募集」で賃金情報を提供している企業の方が、「給与体系がどうなっているか」や「給与体系に職務がどう位置付けられているのか」「自身の給与が等級の下限値・中央値・上限値と比べてどうか」の共有率が高いことを示している。逆に社内の求人募集であっても、企業が賃金情報を提示しないのでは、イギリス企業では個人

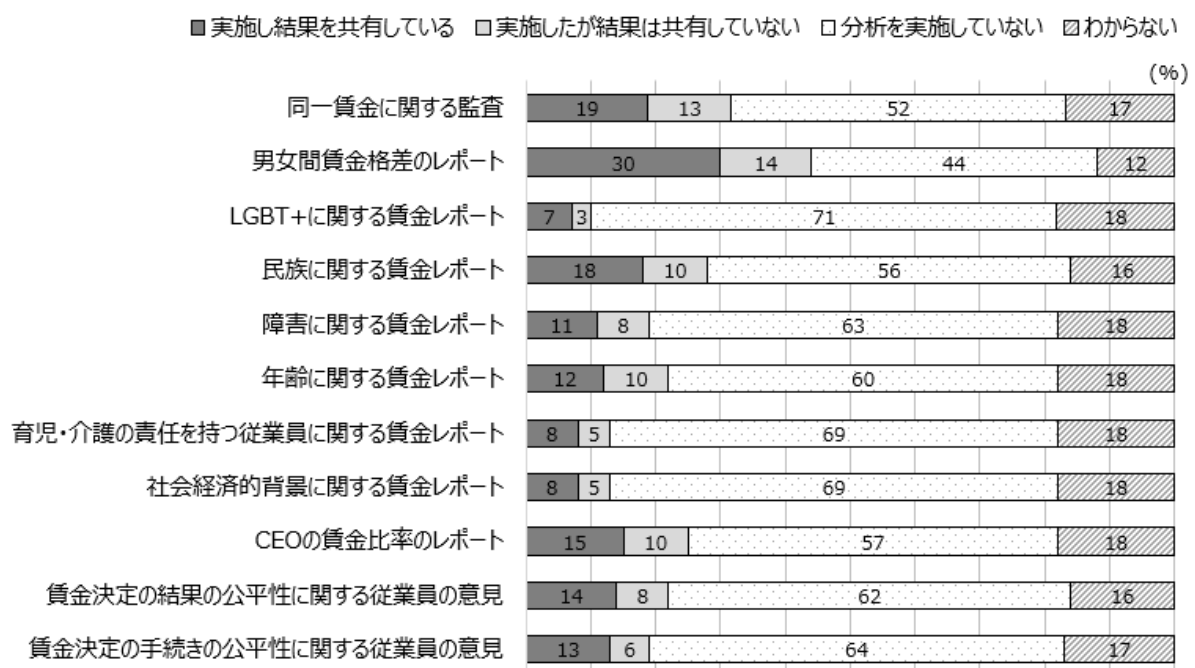
ごとに賃金を決定したり、市場相場を考慮して金額を調整することが珍しくないためである。

賃金に関する分析と従業員への共有についてまとめたのが図表 4-9 である。実施率が最も高いのは「男女間賃金格差のレポート」44%である。従業員数 250 人以上の企業ではレポートが義務化されているが、圧倒的多数を占める中小企業には義務が課されていないため、「男女間賃金格差のレポート」の実施率は企業規模によって異なる。

二番目に実施率が高いのは、「同一賃金に関する監査」32%である。ただし、13%は従業員に結果を共有していない。同一賃金監査は給与体系が男女間賃金格差の原因となっているかどうかを把握する手段のため、監査で問題が判明し、それを従業員に共有すれば、訴訟リスクが上昇する。それを忌避して、企業は同一賃金監査の結果を従業員に共有していないと、CIPD は指摘する。

三番目に実施率が高いのは、「民族に関する賃金レポート」28%で、18%が結果を従業員に共有し、10%が共有していない。共有していない理由としては、男女間賃金格差のように法的な義務がないことに加え、投資家や顧客からのプレッシャーがなく、従業員の関心も限定的だと企業は認識しており、さらに、分析の難しさやプライバシーに対する懸念も足枷になっていると CIPD は論じている。なお、イギリスでは目下、人種や障害による賃金格差についても、企業に情報公表を義務化する方向で検討が進んでいる（Skadden 2025）。

図表 4-9 賃金に関する分析と結果の従業員への共有



出典：CIPD（2024）

なお、図表はないが、CIPD（2024）によれば、給与情報に関する管理職からの問い合わせが増加しているという。具体的な内容は、「給与バンドの格付け方法」（14%）、「類似役割の同僚の給与が高い／低い理由」（14%）、「同等の役職における他者の給与との比較」（12%）、「類似職位における他者との賞与の比較」（9%）などである。CIPD はこの変化の要因として、インフレにより、人々が賃金格差を強く認識し、自身が差別されていないか確認している、また、労働力不足により、以前よりも有利な立場で企業に確認・要求できるようになっているからだと考察している。

ここまでみてきたように、イギリスでは、従業員同士が賃金について話し合うことを企業が禁じ、また、求人募集にあたり賃金情報の明示が必須でないなど、賃金情報がブラックボックスに入っている。そのため、賃金情報の透明性を高める法政策が講じられ、加えて、男女間賃金格差に関しては、一定の条件を満たせば自動的に賃金額が上方修正され、さらに企業に行動計画の策定とその実行を課すようになるなど、規制が強化されつつある。こうした変化を背景に、個人側も自身の賃金水準の妥当性を確認し、さらに訴訟によって是正を求める動きも生まれている。

第3節 賃金の概況

1. 賃金の推移

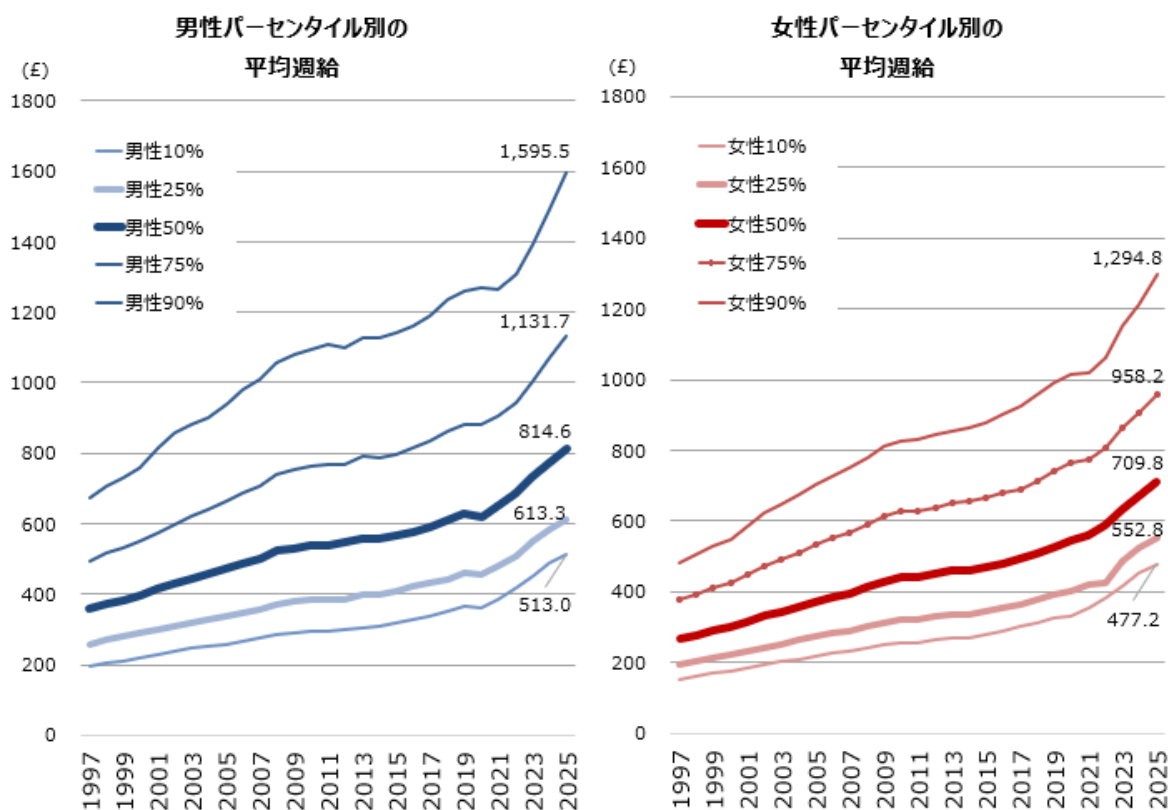
こうした環境変化を受け、イギリスの賃金水準がどのようになっているのか確認しよう。まず、図表 4-10 は、英国国家統計局（Office of National Statistics: ONS）の“Annual Survey of Hours and Earnings (ASHE)”を、週当たり賃金を男女別にパーセンタイルごとにまとめたものである（ONS 2025a）。2025 年の平均週給の中央値は、男性は£ 814.6、女性は£ 709.8 である（ONS 2025b）。また、男女ともに賃金は右肩上がりであり、とくに 2020 年代に入り、賃金の上昇率が高まっている。賃金の上昇幅は男女ともに元の賃金水準に概ね比例しており、男女間賃金格差も依然続いているようにみえるが、ONS の分析によれば、賃金格差は拡大しておらず、後述するように、局所的には改善している。

まず、この 10 年間で、低賃金労働者が大幅に減少している。OECD の分析区分である「高賃金層（high earners：時給中央値の 1.5 倍超）」「低賃金層（low earners：時給中央値の 2/3 未満）」を用いて、フルタイム労働者に占めるそれぞれの割合をまとめたのが図表 4-11 である。一見してわかるように、高賃金層の割合は 25%前後ではほぼ変わらないのに対し、低賃金層の割合は 2015 年から激減し、2025 年には過去最低の 2.5%まで減少している。

低賃金労働者が 2.5%しかいないのであれば、イギリスでは貧困問題はほぼ解決したとさえいえるだろう。低賃金層が急減したのは、図表 4-11 は低所得の多くを占めるパートタイム労働者が集計から除外されていることに加え、調査のバイアスから低賃金労働者が過少評価さ

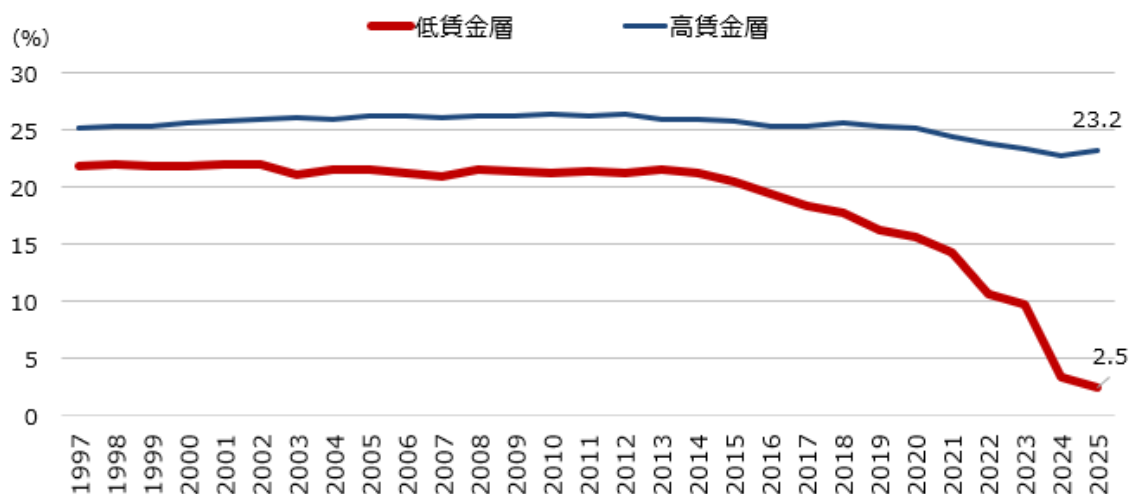
れている影響もある（Forth et al. 2025）。したがって、実社会の低賃金労働者の割合はこの図表が示すよりも高いものの、10年間で低賃金層が減少しているのは確かで、それは賃金の下限引上げ政策が奏功したためである。なお、全国最低賃金・生活賃金の継続的な引き上げにより、一部の企業や職種では初任給が最低賃金を下回り始めている（Financial Times 2025）。

図表 4-10 週当たり賃金の推移



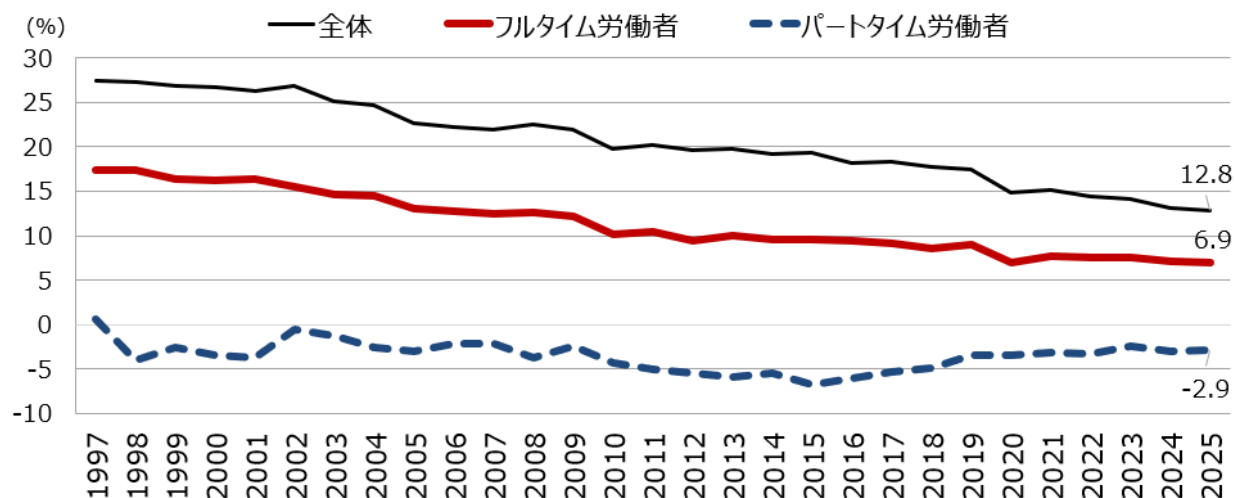
出典：ONS (2025b)

図表 4-11 低賃金層と高賃金層の割合



出典：ONS (2025c)

図表 4-12 男女間賃金格差の推移(時給中央値)



出典：ONS (2025d)

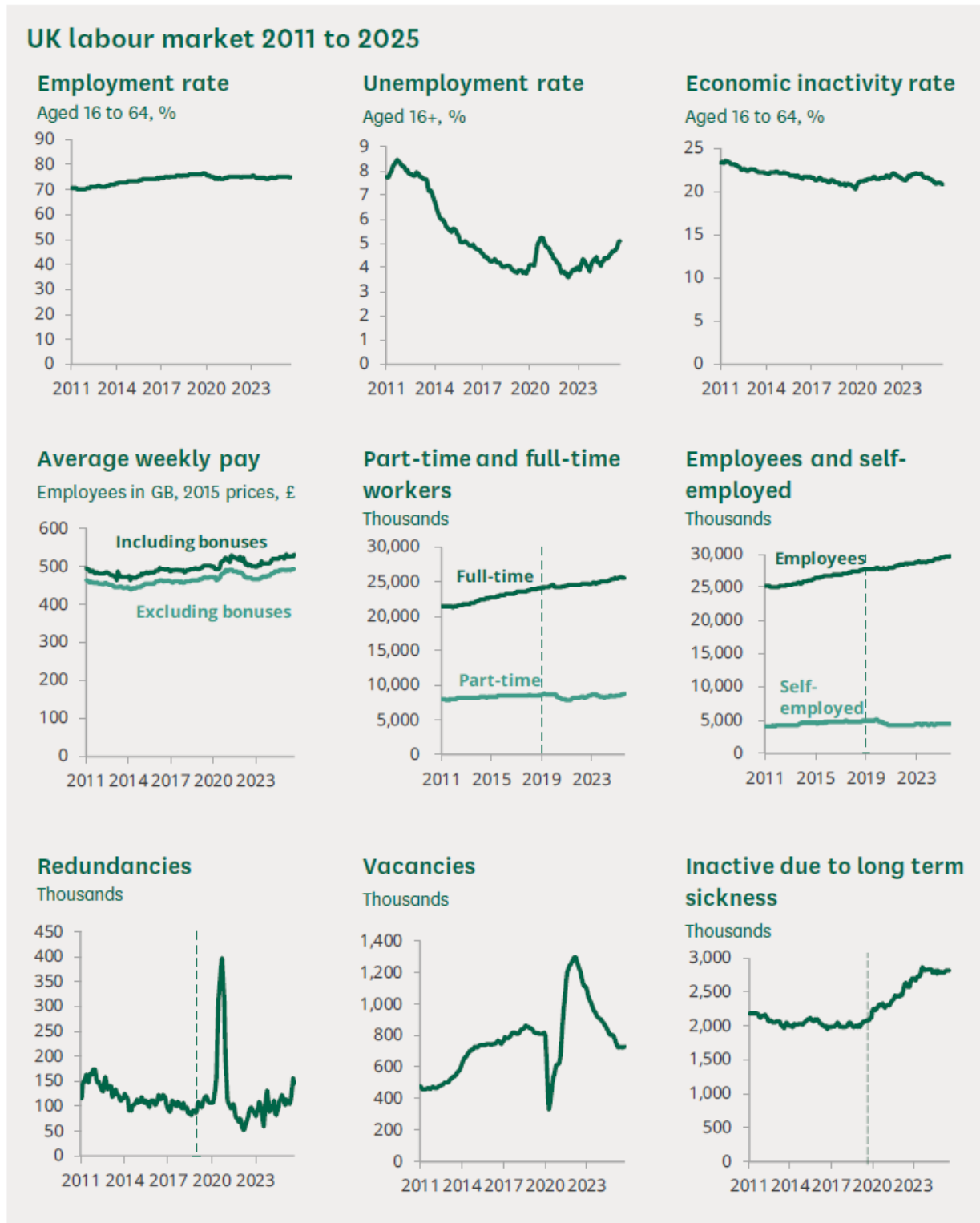
ONS の分析によれば、加えて、男女間賃金格差も是正傾向にある（ONS 2025d）。時給中央値の差は、全体では 12.8%まで、フルタイム労働者に限れば 6.9%まで縮小している。また、パートタイム労働者の時給中央値は一貫してマイナス値で、パートタイム労働者に限れば、時給中央値は男性よりも女性の方が高い状態が続いている。パートタイム労働者の時給中央値も、2015 年から男女差が縮小し、直近では-2.9%となっている（図表 4-12）。

2. 労働需給の影響

賃金は労働市場の需給の影響も受けるため、2011 年から 2025 年にかけて労働市場の各種指標の変化をまとめた図表 4-13 を確認しよう。パンデミック後の 2020 年以降に着目すると、「従業員と個人事業主（Employees and self-employed）」では個人事業主に比べ従業員が顕著に増加し、また「パートタイムとフルタイムの労働者（Part-time and full-time workers）」でもパートタイムに比べてフルタイムが増え²、「平均週あたり賃金（Average weekly pay）」も上昇トレンドが続いている。ただし、2023 年頃から、「解雇（Redundancies）」や「失業率（Unemployment rate）」が上昇に、「求人数（Vacancies）」は減少に転じている。コロナ禍以降、労働需要が活性化した時期を経て、足元では労働市場の需給が緩みつつある。

² イギリスの雇用権利法（Employment Rights Act 1996）では、雇用契約のもとで働く“employee（従業員）”と雇用契約もしくは個人的に労務やサービスを提供する“worker（労働者）”を区別する。“self-employed（個人事業主）”は“employee”でも“worker”でもなく、自身で事業を営む者である。

図表 4-13 イギリスの労働市場（2011 年～2025 年）



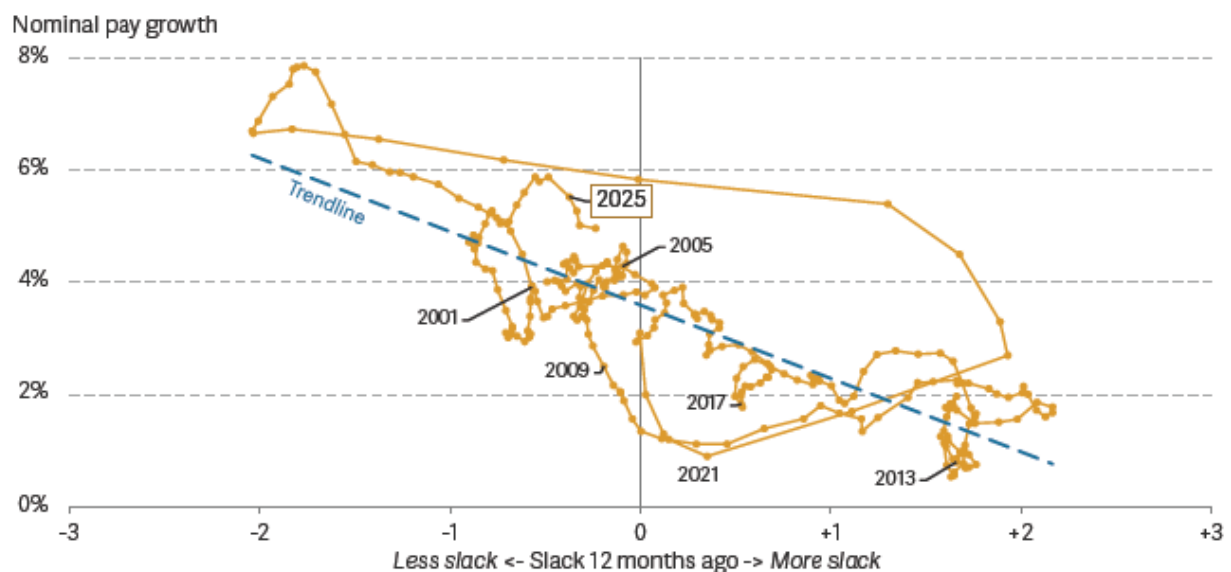
Note: dashed lines indicate a break in the series due to data issues discussed in section 1.

Source: ONS, Labour Force Survey, Tables [A01](#), [FARN01](#), [RED01](#), [VACS01](#) and [HOUR01](#)

出典：House of Commons Library (2026)

名目賃金に関しては、2021 年後半から 2022 年にかけては、労働市場の逼迫と連動して上昇していたが、2023 年頃から労働需要が緩み、それにもない名目賃金の上昇率も低下傾向に入っている（図表 4-14）。労働市場の冷え込みの要因として、最低賃金の大幅な引き上げと、雇用保険料負担の基準額の引き下げによる企業負担の増加が指摘されている。実際にサービス業などの低賃金な業種や職種で、求人数の減少が顕著である。逆に、企業管理職や STEM 専門職などの高賃金な職種は、2025 年第 2 四半期の時点では求人も増加している（Resolution Foundation 2025）。

図表 4-14 労働市場の需給と名目賃金の変化



NOTES: Pay growth measure is 'regular' pay, i.e. excluding bonuses and arrears. The Bank of England's estimate of underlying pay growth is used in period affected by furlough measurement error (2020-2022). Slack is normalised using its 2000-2025 standard deviation and 2019 mean. Estimate of slack is from a Dynamic Factor Model using the variables listed in Figure 3.
SOURCES: RF analysis of ONS, Average Weekly Earnings; and RF estimate of labour market slack based on various indicators, as set out in Box 1.

出典：Resolution Foundation (2025)

以上から、イギリスでは、最低賃金の引き上げや賃金格差の是正政策が奏功して、賃金が底上げされ、不平等も是正されつつある。また、労働需要によっても賃上げが進んでいる。

第4節 企業の給与制度

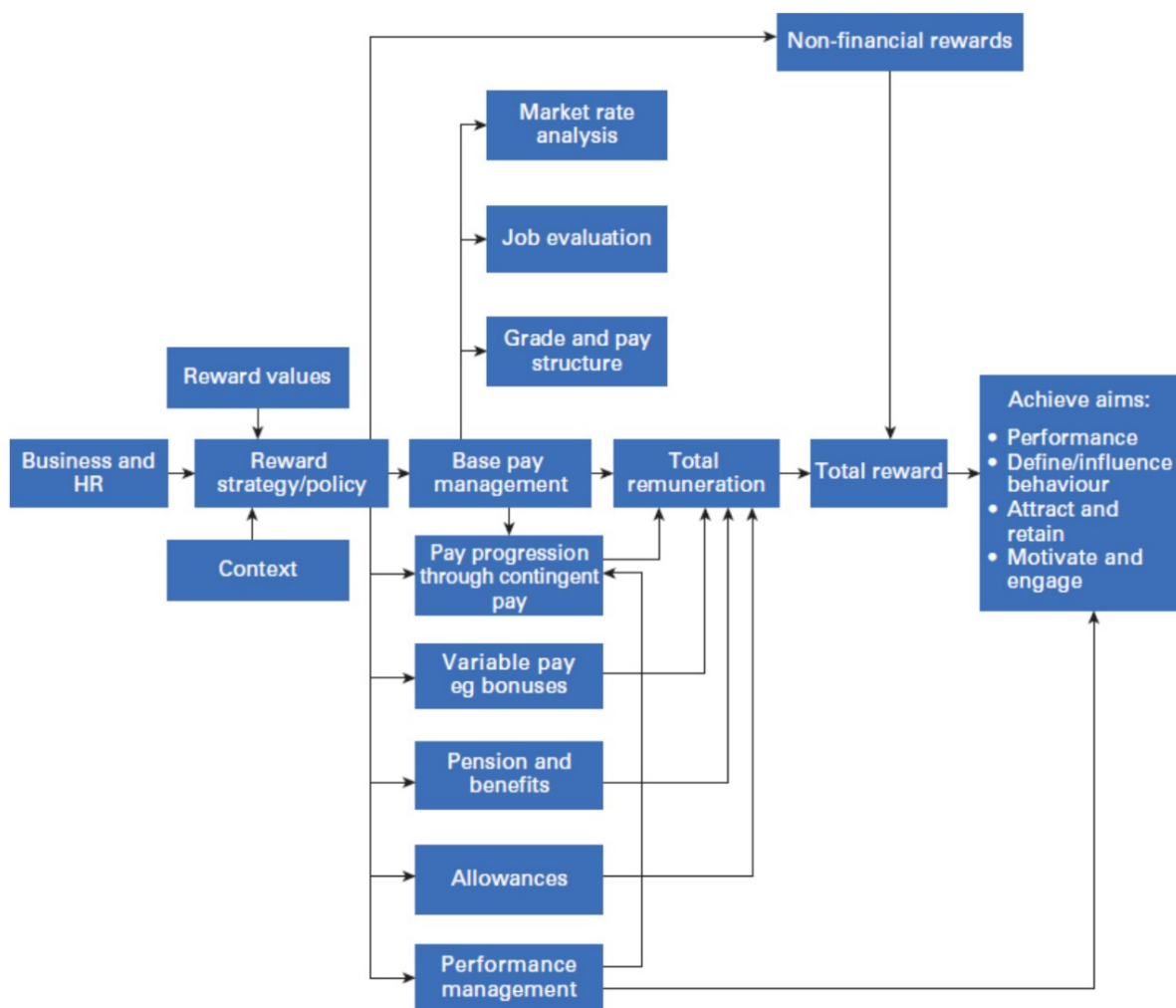
1. 報酬システム

ここまではイギリスの賃金の状況に関して俯瞰的に概観してきた。ここからは、企業内部の給与制度について考察する。

イギリスには CIPD（Chartered Institute of Personnel and Development）という人事・人材開発分野の専門職団体がある。1901 年設立の歴史ある公認団体で、HR および人材開発分野の専門資格の認定に加え、調査・レポートの発行や政策提言も行っている。企業が人事関連職を採用する際に、CIPD 資格のレベルを人材要件として示すこともよくある。CIPD による実態調査や分析レポートは実務家にとって重要な情報源となっており、とくに、かつて CIPD に在籍した Michael Armstrong 氏の人事や報酬に関する書籍は版を重ね広く参照されている。以下では、CIPD のレポートや Armstrong's Handbook などをもとに、イギリス企業の給与制度の特徴を概観する。

まず、企業の報酬システムを概念的にとらえると、図表 4-15 の構造になる。企業ごとの「事業と人事（Business and HR）」に応じて、それに紐づく「報酬戦略・方針（Reward strategy/policy）」があり、そこから各種報酬、「基本給のマネジメント（Base pay management）」や「業績連動型給与による昇給（Pay progression through contingent pay）」

図表 4-15 報酬システムの全体像



出典：Armstrong and Taylor（2023）

「賞与等の変動給 (Variable pay eg bonuses)」「年金と福利厚生 (Pension and benefits)」「手当 (Allowances)」「パフォーマンス・マネジメント (Performance management)」に
分岐し、それらの総体として「金銭的報酬 (Total remuneration)」が決まる。さらにそこに
「非金銭的報酬 (Non-financial rewards)」を加えて、従業員に提供する労働の対価「トータル・リワード (Total reward)」となる。報酬システムの中核となるのが「基本給のマネジメント」であり、それは「市場賃金分析 (Market rate analysis)」や「職務評価 (Job evaluation)」「等級と給与体系 (Grade and pay structure)」によって規定される。また、「非金銭的報酬 (Non-financial rewards)」には、職務遂行による経験の蓄積や、表彰などの承認、能力開発の機会などが含まれる。

当然ながら、これは理念モデルなので、企業や職務内容によってすべて実施しているところもあれば、部分的にしか実施していないこともある。中小企業よりも大企業の方がこうしたシステムチックな報酬マネジメントを行っていることは多く、とくに大企業は事業内容が多岐にわたるため、複数の給与制度を並立させていることがよくある。

2. 給与体系

CIPD によれば、「給与体系 (pay structure)」とは、複数の等級を内包し、それぞれの等級に一定の幅があるものである (CIPD 2025a)。図表 4-15 の報酬システムでも中央に位置し、企業の給与制度を理解するための核である。CIPD が人事や報酬の専門家に対して 2019 年に行った調査によれば、「給与体系を導入している」60%、「導入していない」40%であった。給与体系の導入率は、企業規模別では、従業員数が 10,000 人以上の企業では 92%、250～9,999 人企業で 79%、250 人未満企業で 46%である (CIPD 2019)。

給与体系の主な形態に、「狭い等級給 (Narrow-graded)」「広い等級給 (Wide-graded)」「広い範囲給 (Broad-banded)」「ジョブ・ファミリー (Job family)」「号俸給 (Pay spine)」がある。それぞれの特徴は利点、難点については、図表 4-16 にまとめた。あまり耳慣れないため補足しておく、「号俸給」は勤続年数に応じて自動的に等級があがっていく制度である。

企業がどの給与体系を導入しているのかについては、少し古く、一部項目が異なるが、CIPD が 2011 年に行った調査の結果を労働政策研究・研修機構 (2012b) が紹介している (図表 4-17)。一見してわかるように、民間企業と公共サービスでは給与の設計思想が異なり、民間企業 (製造・生産部門や民間サービス) では、「従業員毎に定められた賃金の単価・範囲・固定給 (従業員毎・範囲給、単一給)」が 3 割を超えて最多で、続いて「広い範囲給」「ファミリー・グループ (職種グループ、キャリア等級)」「狭い等級給」「号俸給」である。他方、公共サービスでは「号俸給」が 6 割を超えて最多で、「広い範囲給」や「ファミリー・グループ (職種グループ、キャリア等級)」が続く、「従業員毎に定められた賃金の単価・範囲・固定給 (従業員毎・範囲給、単一給)」が一番少ない。また、職種別にみると、「上級管理職」になると、「従業員毎に定められた賃金の単価・範囲・固定給 (従業員毎・範囲給、単一給)」が 5 割弱

と労働条件の個別設定が広くみられるが、それ以外の職種では、どの制度も万遍なく採択されており、企業の人事方針や報酬設計によって、各社各様のあり方がありえると推察される。まとめると、民間セクターの特に上位職では、職種や職務内容が同じであっても個人差のある給与制度を用いることが多いのに対し、公共セクターでは勤続年数に応じて自動的に昇給する制度が導入されていることが多い。

図表 4-16 給与体系と等級

構造	特徴	利点	難点
狭い等級給 (Narrow-graded)	・10段階以上の職務等級 ・20-40%程度の狭い給与幅 ・通常、昇給は成果に連動	・給与の相対関係が明確 ・管理のしやすさ ・理解が容易	・硬直的な階層性 ・等級ドリフトが起きやすい ・フラット組織には合わない
広い等級給 (Broad-graded)	・6-9段階の職務等級 ・40-50%程度の広めの給与幅 ・昇給は貢献度に連動し、基準値やゾーンで管理される場合がある	・狭い等級給の利点 ・より明確に広い等級を定義 ・等級ドリフトに対処可能	・昇給の範囲が広すぎる ・管理メカニズムがあっても、運用が困難な場合がある ・コストが高くなる可能性
広い範囲給 (Broad-banded)	・5、6段階の「広い」帯 ・通常50-80%の広い給与幅 ・昇給は貢献度と能力に連動	・より柔軟 ・横方向の発達や能力開発に合致 ・新しいスタイルの組織に合う	・昇給範囲に対して非現実的な期待を生む ・昇進機会を制限しているように見える ・理解するのが難しい ・同一賃金の問題
ジョブ・ファミリー (Job family)	・類似の職務を含む職系（ジョブ・ファミリー）ごとに個別の等級・給与構造をもつ ・昇給は能力および/または貢献度に連動	・市場グループ間の給与差異の設定が可能 ・明確な基準にもとづくキャリアパスを定義	・分断的にみえる ・横方向のキャリア形成を阻害 ・職務評価にもとづかない場合、職系間の内部公平性の維持が困難
号俸給 (Pay spine)	・すべての職務を対象とする段階的な賃金ポイント ・等級が重ねられる場合がある	・管理が容易 ・管理者の判断に寄らない昇給	・成果に応じて報酬を差別化できない ・スタッフの等級上昇（ドリフト）によるコスト増

出典：Armstrong and Taylor（2023）

図表 4-17 基本給の体系

	従業員毎・範囲 給、単一給	広い範囲給	等級給	職種グループ、 キャリア等級	狭い等級給
合計	30.1	24.7	22.6	18.7	11.7
業種別					
製造・生産部門	34.8	34.1	3.7	22.0	11.6
民間サービス	37.5	26.1	6.5	25.7	11.9
公共サービス	8.4	20.3	64.1	4.6	11.0
非営利	33.3	15.1	37.3	11.1	11.9
職種別					
上級管理職	46.8	24.0	16.1	12.4	8.6
中級管理職	27.1	27.1	22.6	19.5	10.9
技術・専門職	22.7	25.8	26.9	21.6	11.4
事務・単純労働	23.7	22.2	24.8	21.4	15.8

注：従業員毎・範囲給・単一給：individual pay rates/ranges/spot salary、広い範囲給：broad banded pay structure（少ない等級（バンド）で広い給与額をカバー、しばしば上限は設定されない）、等級給：pay spine、職種グループ・キャリア等級：job family/career grade（類似の職務をグループ化、グレードを設定）、狭い等級給：narrow graded pay structure。詳細な定義は、CIPD のウェブサイト（<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pay-structures.aspx> および http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/reward-pay-overview.aspx#link_2）を参照のこと。

出典："Reward Management 2011" CIPD (2011)

出典：労働政策研究・研修機構（2012b）

3. 成果給

給与と成果の関係についても確認しておこう。企業が成果を給与に反映させる方法は主に2つある。1つは成果連動型の変動給であり、もう1つは固定給の金額を成果に応じて変動させる方法である。

CIPD（2019）によれば、成果連動型給与の導入率は、2012年は65%あったが、2019年には44%まで減少している。成果連動型給与の導入率は、公務セクターよりも民間セクター、企業規模が小さいより大きい企業の方が高い（図表 4-18）。企業の競争環境は厳しいにもかかわらず、成果連動型給与の導入率が低下しているのは、成果連動型給与は従業員のモチベーションやチームワークを上げるとは限らず、評価に対する不満の原因にもつながるからである。成果は従業員の努力だけでなく外部環境にも強く左右されるため、不公平感の原因にもなる。そのため、固定給は安定性を重視し、成果は賞与などの変動給部分に寄せる企業も多い。こうした変化が生じているのは、法規制により処遇の公平性が求められるようになっており、イギリスでは従業員からの訴訟リスクも高いため、企業は公平・公正な給与制度を志向する傾向がある。

図表 4-18 成果連動型給与の導入率

Table 7: Who uses performance-related (financial or non-financial) variable and non-variable reward schemes? (%)

2019	44
2017	48
2015	49
2013	55
2012	65
By sector	
Manufacturing and production	50
Private sector services, of which:	52
Retail, hospitality, catering, leisure and cleaning	55
Legal, financial, technology and other professional services	47
Other private sector	55
Public services	26
Voluntary, community, not-for-profit	28
By size	
SME (<250)	41
Large (250-9,999)	48
Very large (10,000+)	50

n=368

出典：CIPD（2019）

具体的に個人の成果を報酬に反映する仕組みとしては、導入率が高い順に、「個人賞与」62%、「成果連動型昇給（メリット・ペイ）」61%、「売上コミッション」46%、「組み合わせ」40%、「高業績者に対する非金銭な称賛」38%、「単発／プロジェクトベース」33%、「出来高払い」5%である。日本企業における勤続期間によって自動的に昇給していく定期昇給とは違い、イギリス企業では基本給の昇給を評価によって決定することが多く、それが「成果連動型昇給（メリット・ペイ）（merit pay rises）」である。また、2012年から2019年にかけて、「単発／プロジェクトベース（ad hoc/project-based）」は2倍近くになっている。なお、イギリス企業では金銭的報酬だけでなく、表彰やギフトなどの「高業績者に対する非金銭的な称賛（individual non-monetary to recognise exceptional achievement）」を組み合わせることも一般的である。

チームの成果を報酬に反映する仕組みとしては、「プロフィット・シェアリング」51%、「チーム賞与／ゲイン・シェアリング」47%、「ゴール・シェアリング」33%、「グループに対する非金銭的な承認・表彰」30%である。プロフィットとは利益、ゲインとは成果、ゴールとは目標達成に対して、金銭を配分することを指す。日本では報酬設計に関する調査で、金銭給付と非金銭的な承認・表彰が並列に扱われることはほとんどないため、イギリスでは承認や称賛といった心理的施策の重視している様子がうかがえる（CIPD 2019）。

成果連動型給与の導入率は低下しているとはいえ、成果に関しては、個人賞与への反映やプロフィット・シェアリングだけでなく、後述するように、等級内の昇給でも非常に重視される。CIPD は企業に対して、従業員に高い成果をあげてもらうには、基本給を「広い範囲

給」にして事業への貢献度を給与に反映させたり、非金銭的報酬の充実により従業員の意欲を喚起したりすることが重要だと提起している（CIPD 2018）。

4. 市場賃金と労働組合

イギリス企業が給与体系のもとで具体額を決めるにあたり、最重視している要素をまとめたのが図表 4-19 である。割合が高い順に、「支払い能力」35%、「職務評価付き市場賃金」34%、「職務評価なし市場賃金」26%、「団体交渉」21%、「生活費」17%である。「職務評価付き市場賃金」とは、まず社内で職務評価にもとづき等級を定め、外部データを用いて市場相場からその等級に対応する金額を設定する方法である。イギリス企業は、昔は市場賃金から給与額を決定するマーケット・プライシングを多用していたが、2010 年平等法により、企業内での賃金の公平性が強く問われるようになり、マーケット・プライシングから職務評価付き市場賃金に移行している（須田 2024）。

図表 4-19 給与額の決定における最重視項目

Table 5: Which is the most important factor in setting salaries within pay structures? (%)

	Ability to pay	Market rates using job evaluation (JE)	Market rates not using JE	Collective bargaining	Cost of living
2019	35	34	26	21	17
2017*	35	45	25	16	-
2014*	46	30	18	7	-
By sector*					
Manufacturing and production	12	17	21	10	14
Private sector services, of which:	20	22	19	6	9
Retail, hospitality, catering, leisure and cleaning	27	22	27	5	8
Legal, financial, technology and other professional services	19	20	15	5	10
Other private sector	18	25	20	8	8
Public services	21	16	7	44	7
Voluntary, community, not-for-profit	47	29	7	2	14
By size*					
SME (<250)	22	23	14	5	12
Large (250-9,999)	20	20	18	23	7
Very large (10,000+)	21	0	14	29	21
By employee category					
Management/ professional	23	23	16	9	7
Other employees	22	20	14	15	12

n=359 management, n=351 other grades. Figures in 2017 and 2019 exceed 100% due to differing question structures and the ability of respondents to select more than one option. *% of respondents selecting either or both employee categories.

出典：CIPD（2019）

なお、特筆すべき点として、給与決定の最重視項目として「団体交渉」を上げる割合が、2014年の7%から、2017年には16%、2019年は21%に上昇している。2014年調査は単一回答、2017年調査からは複数回答になっているため、単純比較はできないが、2017年調査から2019年調査でも値が増加していることから、団体交渉の影響が増しているといえよう。イギリスの労働組合の組織率は、2014年の25.0%から2019年には23.3%に減少しているが（Department for Business and Trade 2025）、2010年代後半から賃金決定に対する労働組合の影響力が高まっていると推察される。2016年に全国生活賃金の導入、2017年に男女間賃金格差の報告・公表の義務化があったため、労働組合はこうした法規制を根拠に団体交渉を行うため、使用者側としても対応せざるを得なくなっていると考えられる。

第5節 給与体系の構築

1. 職務、役割、コンピテンシー

給与体系は一般に、「職務分析→職務評価→給与体系」というプロセスで構築される。職務分析によって成文化された職務情報が「職務記述書（job description）」である。しかし、イギリス企業では、「職務記述書」だけでなく、「役割プロファイル（role profile）」や「コンピテンシー・モデリング（competency modelling）」も作成し、社内外からの人材採用では、仕事内容に関する「職務記述書」と、人材要件に関する「役割プロファイル」や「コンピテンシー・フレームワーク」を併用するようになっている。後者については、「パーソン・スペシフィケーション（person specification）」と総称されることもある（Armstrong and Taylor 2023、須田 2024）。

用語の定義を確認すると、「職務（job）」とは、組織のなかで実行されるべきタスクや活動、または遂行されるべき義務をまとめたものである。「役割（role）」は、人々が仕事のなかで果たす役割であり、合意された成果を達成するために期待される行動パターンに重きをおく。「コンピテンシー」は、効果的で優れた成果をあげる個人の特性を指し、特定のタスクを満足いくレベルで完遂するために必要な知識などの技術的コンピテンシーと、コミュニケーションやリーダーシップ、意思決定などを実行するのに必要な習得した適性や能力に関する行動的コンピテンシーに大別される。前者はハードスキル、後者はソフトスキルと呼ばれることもある。職務と違い、役割やコンピテンシーは人に関することである（Armstrong and Taylor 2023）。

「職務記述書」は、活動・義務・タスクの観点から、職務担当者が何をすべきか記述したものであり、職務名、（職務担当者からの）報告先、職務担当者への報告、職務の目的、主な活動・タスク・義務を記載する。「役割プロファイル」には、役割名、（役割保有者にとっての）責任者、役割保有者に対する責任、役割の目的を記載し、さらに、主な成果の領域、必

要な知識・スキル・能力（knowledge, skill, ability: KSAs）、行動コンピテンシーを記載する（図表 4-20）。「コンピテンシー・モデリング」は、職務成果を高めるための行動分析や、技術的な面を重視した機能分析によって整備される（Armstrong and Taylor 2023）。

従業員が行わなければならないタスクや義務を列挙した職務記述書と違い、役割プロフィールやコンピテンシー・モデリングは従業員が組織で成果を上げるためにどのような知識・スキル・能力・コンピテンシーが必要かを明示するものであり、従業員の採用や評価、能力開発やパフォーマンス・マネジメントにとって優れたガイダンスとなる。人材採用では、職務記述書とパーソン・スペシフィケーションを一緒にして「ジョブ・パック」として提示することも珍しくない。

須田（2024：4）は、「ジョブ型人事では、ジョブを遂行するために必要な人的要件（知識・スキル・経験・行動など）が、パーソン・スペシフィケーションで具体化・特定化されているため、ジョブ型人事は従来の日本型人事における人基準以上に人的要件の具体度・特定度の度合いが高いことを明記しておく」と指摘している。

Figure 72.1 Example of a job description

Job title: HR Adviser; Recruitment

Reports to: HR Service Centre Manager

Reports to job holder: None

Overall purpose: To provide recruitment services to line managers for jobs below management level

Main activities

1. Respond promptly to requests from line managers to assist in recruiting staff.
2. Produce person specifications which clearly indicate requirements for recruitment purposes.
3. Agree on the use of sources of applicants such as web-based recruitment, agencies or media advertisements which will generate high-calibre candidates at a reasonable cost.
4. Brief and liaise with agencies and/or draft advertisements for jobs for approval by line managers and place advertisements or information on vacancies using the media and/or the internet.
5. Process replies and draw up short lists which enable a choice to be made between well-qualified candidates.
6. Conduct preliminary interviews independently or conduct short-list interviews with line managers which identify candidates who meet the specification.
7. Agree offer terms with line manager, take up references and confirm the offer.
8. Review and evaluate sources of candidates and analyse recruitment costs.

図表 4-20 職務記述書と役割プロファイルの例(続き)

Figure 72.2 Example of a role profile

Role title: Database administrator

Department: Information systems

Purpose of role: Responsible for the development and support of databases and their underlying environment.

Key results areas

- Identify database requirements for all projects that require data management in order to meet the needs of internal customers.
- Develop project plans collaboratively with colleagues to deliver against their database needs.
- Support underlying database infrastructure.
- Liaise with system and software providers to obtain product information and support.
- Manage project resources (people and equipment) within predefined budget and criteria, as agreed with line manager and originating department.
- Allocate work to and supervise contractors on day-to-day basis.
- Ensure security of the underlying database infrastructure through adherence to established protocols and to develop additional security protocols where needed.

Need to know

- Oracle database administration.
- Operation of Designer 2000 and Oracle forms SQL/PLSQL, Unix administration, shell programming.

Able to

- Analyse and choose between options where the solution is not always obvious.
- Develop project plans and organize own workload on a timescale of 1–2 months.
- Adapt to rapidly changing needs and priorities without losing sight of overall plans and priorities.
- Interpret budgets in order to manage resources effectively within them.
- Negotiate with suppliers.
- Keep abreast of technical developments and trends, bring these into day-to-day work when feasible and build them into new project developments.

Behavioural competencies

- Aim to get things done well and set and meet challenging goals, create own measures of excellence and constantly seek ways of improving performance.
- Analyse information from range of sources and develop effective solutions/recommendations.
- Communicate clearly and persuasively, orally or in writing, dealing with technical issues in a non-technical manner.
- Work participatively on projects with technical and non-technical colleagues.
- Develop positive relationships with colleagues as the supplier of an internal service.

出典 : Armstrong and Taylor (2023)

2. 職務評価

イギリス企業は言語化・成文化している職務内容や人材要件の内、職務内容の情報をもとに給与体系を構築する。具体的には、職務評価（job evaluation）によって、社内に膨大に存在する職務を一定の基準で序列化して、体系化するのである。職務評価とは「複数の異なる職務の相対的な重要性を体系的に決定する方法」であり、従業員の仕事を評価するパフォーマンス・レビューや、賃金水準の妥当性を確認するペイ・レビューとは別のものである（須田 2024、CIPD 2025a）。

職務評価の方法は、「分析型」と「非分析型」に大別され、さらに「職務対スケール」と「職務対職務」で比較する場合がある。「分析型」には、職務を要素に分解して要素ごとの重要度・難易度を評価する「ポイント・ファクター」や「ファクター・コンパリズン」がある。「非分析型」には、「ジョブ・ランキング」や「ペアード・コンパリズン」、「マーケット・プライシング」などがある。企業内に存在する職務が多ければ多い程、その比較負荷は高くなるため、企業がどの職務評価の方法を選択するかは、企業内の職務の数やリソースによって異なる。また、「マーケット・プライシング」については、労働市場の流動性が高いアメリカでは非常に一般的だが、イギリス企業では単純なマーケット・プライシングではなく、「職務評価付き市場賃金」を利用している企業が多い（図表 4-21）。

職務評価の際に重視される項目は職務内容によって異なる。「管理職・専門職」では上位から、「必要な知識とスキル」76%、「判断・意思決定の量」61%、「戦略・計画の量」55%、「職務の複雑性」50%なのに対し、「その他の従業員」では「必要な知識とスキル」90%、「職務の複雑性」61%、「判断・意思決定の量」46%、「組織への影響度」41%、「求められる対人スキル」29%である（CIPD 2019）。

図表 4-21 職務評価の方法

比較方法	比較のベース	種類	方法
分析型 (職務ごと)	職務対スケール	ポイント・ファクター	職務を要素に分解し、要素ごとに重要度・難易度を評価し、ポイントを付与し、各職務の総ポイントで順位をつける。
	職務対職務	ファクター・コンパリズン	ポイント・ファクター同様に、職務を要素に分解し、要素ごとに重要度・難易度を評価し、ポイントを付与し、さらに職務ごとに各要素の重要度・難易度を評価し、総ポイントで順位をつける。ポイント・ファクターよりも精度が高い。
非分析型 (職務全体)	職務対スケール	ジョブ・クラシフィケーション	ジョブ・ランキング同様に、職務を要素に分解せず、各職務の相対的な重要性を比較するが、あらかじめいくつかの職務等級を設定しておき、それぞれの等級に対して、責任、個別タスク、スキル、経験、コンピテンシー等のレベルを設定する。
	職務対職務	ジョブ・ランキング	職務を要素に分解せず、各職務の相対的な重要度を比較して、階層化する。
		組織内のベンチマーク	組織のなかで基準となる職務をあらかじめ選び、その職務との相对比较で重要性を比較する。
		ベアード・コンパリズン	組織にあるすべての職務を、他のすべての職務と1：1で比較し、重要度の高低に応じてポイントを付与し、総ポイントで階層化する。比較精度は高いが、職務数が50を超えると実施が難しい。
		マーケット・プライシング	職務ごとに市場賃金（マーケット・ペイ）を参照して、賃金レベルを決定する。市場賃金は、一般の統計調査や企業グループのデータ、コンサルティング会社のデータなどから把握する。

出典：Armstrong and Brown（2024）、須田（2024）をもとに作成

3. AI の影響

職務評価では膨大な分析作業と評価の一貫性の担保が求められるため、外部の専門サービスを利用している企業が多い。職務評価を内製で実施している企業は6%に過ぎず、企業の68%が外部サービスを利用し、27%が外部コンサルティングを活用して自社カスタマイズを行っている（CIPD 2025a）。代表的なサービスに、Korn Ferry による Hay Guide Chart-Profile Method や、Willis Towers Watson の GGS（Global Grading System）、Mercer の IPE（International Position Evaluation）などがある。サービスにより職務評価の際に重視する観点は異なる。サービスによっては、職務に必要な知見や責任といった一般的な項目だけでなく、問題解決や革新性、インパクトの程度など、事業推進に必要な高度な項目が含まれている。また、イギリスでは公務員向けの JEGS（Job Evaluation and Grading Support）や JESP（Job Evaluation for Senior Posts）も整備されている。

なお、職務評価やペイ・レビューに関しては、現在、急速に AI の活用が拡大している。人事や報酬のサービス企業の多くが、AI の活用を強力に推し進めている。既に、企業が保有する膨大な職務記述書をコンピュータで読み込み、スキルや責任のレベルにもとづき職務を序列化したり、差別につながる表現やバイアスのある内容を検知し修正したり、また、外部の市場賃金と比較して即時に競争力のある給与設定を提案するといったことが行われている

(CIPD 2025b)。AI は先入観を排除し、作業スピードを劇的に短縮し、さらに一貫した基準を保持できるといった点で、職務評価と親和性が高く、今後、活用が拡大するのは必至である。一方で、学習データの偏りによる差別の拡大再生産や評価プロセスのブラックボックス化など課題もあるため、動向に注視する必要がある。

第6節 社員の格付け

1. 昇給・昇進

イギリス企業における昇進（**promotion**）とは、上位の役職や等級、役割に移ることである。イギリス企業では昇進者が実質的に決まっていることはあっても、日本企業のように自動的に昇進することではなく、原則、社内公募に応募し、面接などの選抜を突破する必要がある。

対して、昇給（**progression**）は基本給の引き上げのことである。給与体系によって等級がある場合、同一の等級内で昇給が行われる。基本給の昇給にあたっての考慮要素は、多い順に、「個人の成果」75%、「コンピテンシー」62%、「スキル」56%、「従業員のポテンシャル・定着」55%、「市場賃金」55%、「勤続期間の長さ」29%、「労働組合との交渉」21%の順である（図表 4-22）。

やはり、仕事で成果を上げることが、賃上げの王道である。ただし、企業の昇給判断では、成果だけでなく、従業員のコンピテンシーやスキル、ポテンシャルもかなり考慮される。日本企業との対比で欧米企業の人材マネジメントは「ジョブ型」と呼ばれるが、イギリス企業も人材の潜在的な伸びしろも重視して、給与を決定しているのである。相対的には低い「勤続年数の長さ」も約 3 割で考慮されており、このあたりは日本企業の正社員に対するマネジメントと近いものがある。日本企業でもイギリス企業でも同じような観点を重視するのは、結局、企業が職務と人を結び付け、従業員に高い成果を発揮してもらうためには、職務だけ、人だけ、をみるのでは不十分で、両方の側面から成果につながる後押しが必要だからである。他方、イギリス企業では昇給の考慮要素として「市場賃金」が 5 割を超えている。日本企業は市場賃金をここまで重視していないだろう。この違いは日本とイギリスの労働市場の流動性の違いによると考えられる。

図表 4-22 等級内昇給における考慮要素

Table 3: Which criteria are used to progress employees along their pay grades? (%)

	Individual performance	Competencies	Skills	Employee potential/retention	Market rates	Length of service	Negotiated with union
2019	75	62	56	55	55	29	21
2017*	74	61	57	53	41	26	24
2014*	74	64	60	52	61	35	-
2013*	72	65	58	51	64	31	-
2012*	79	49	44	48	57	29	-
By sector*							
Manufacturing and production	91	68	75	69	61	16	24
Private sector services, of which:	82	65	63	64	64	31	11
Retail, hospitality, catering, leisure and cleaning	77	58	58	58	71	35	10
Legal, financial, technology and other professional services	84	72	66	68	63	32	10
Other private sector	83	62	62	63	63	28	13
Public services	48	51	30	21	18	48	56
Voluntary, community, not-for-profit	59	52	38	39	52	23	14
By size*							
SME (<250)	79	64	63	61	58	27	9
Large (250-9,999)	71	58	47	47	51	31	38
Very large (10,000+)	55	64	36	36	36	55	36
By employee category							
Management/professional	73	59	49	50	47	23	13
Other employees	62	52	48	41	49	24	20

n=395 management, n=379 other grades. *% of respondents selecting either or both employee categories.

出典：CIPD（2019）

2. パフォーマンス・レビュー

イギリス企業は、従業員の働きぶりの評価に関しては「パフォーマンス・レビュー（performance review）」、給与額の見直しについては「ペイ・レビュー（pay review）」という枠組みで対応する。

パフォーマンス・レビューは「目標設定→モニタリング→評価」というサイクルを年に1、2度回すのが一般的である（Armstrong and Taylor 2023）。パフォーマンス・レビューの項目は日本企業の目標管理や人事考課とよく似ているが、人材マネジメントや給与制度の違い

から、両者には違うところもある。

一般に企業が人事評価を行う目的はパフォーマンス・マネジメントと従業員の能力開発、処遇の決定だが、イギリス企業ではパフォーマンス・レビューとペイ・レビューを別に実施している（須田 2004）。パフォーマンス・レビューは能力開発やパフォーマンス・マネジメントの色合いが強い。パフォーマンス・レビューの結果が給与額に直結しないため、評価を分散させる必要がなく、中心化傾向が強い。また、ラインマネジャーの権限が強く、ラインマネジャーのつけた評価を人事や全社で調整・変更することはない。一方、パフォーマンス・レビューでは評価者と被評価者が内容に合意したというサインが必要であり、評価する側もされる側も、日本企業よりも準備に時間をかけ、真剣に取り組んでいる（須田 2004）。

イギリス企業がパフォーマンス・レビューとペイ・レビューを分けて実施するのは、前掲図表 4-19「給与額の決定における最重視項目」や前掲図表 4-22「等級内昇給における考慮要素」が示すように、イギリス企業は給与額や昇給額の決定において市場賃金を参照することが一般的であり、こうした外部公平性と内部公平性を両立するためには、人事評価と賃金決定の手続きを分けておく必要があるためである。須田（2024: 61）は「日本では人事評価結果が昇給に直結するのは、内部の評価（人事評価）のみで賃金が決定するためだ。これに対して、日本以外の多くの国では内部評価とともに外部労働市場での価値が影響を受けるため、人事評価が昇給に直結しないのである」と指摘している。

なお、パフォーマンス・レビューは年に 1、2 回、ラインマネジャーと従業員の間で、公式的な会話やフィードバックを行うことが一般的だったが、近年はより高い成果を上げ、また、従業員のウェルビーイングやエンゲージメントを高めるために、コーチングの手法を取り入れた高頻度な対話に移行する企業も出てきている（Armstrong and Taylor 2023）。

3. ペイ・レビュー

ペイ・レビューとは給与の見直しのことで、基本給だけでなく賞与なども含めて、たいていは年に 1 度実施される。見直しにあたっては、市場賃金の相場や物価上昇や法改正への対応、また、個人の成果やスキルなどとの整合性など、多面的に従業員の給与の妥当性を確認し、必要に応じて、給与を引き上げる（Armstrong and Brown 2024）。

ペイ・レビューは関連する部署の者が集まって、「準備→評価→承認→コミュニケーション」というプロセスを進める。図表 4-23 は、賃上げに関与している主体をまとめたものである。

「管理職／専門職（Management/Professional）」の賃上げに関しては、「提案（Proposes）」段階の関与者は、多い順から、ラインマネジャー（50%）、上級管理職（40%）、HR／報酬担当（30%）、「Endorses（是認）」段階では、HR／報酬担当（45%）、上級管理職（39%）、役員会（30%）となり、「承認（Approves）」段階では、役員会（63%）、上級管理職（25%）、報酬委員会（18%）、財務部（18%）となる。「その他のスタッフ（Other staff）」の賃上げに関してもほぼ同様であり、提案段階ではラインマネジャーの影響力が高く、承認段階になる

と役員会などの経営側の影響力が強くなる。ラインマネジャーは部門に配分された予算をもとに、どの従業員の給与をどの程度引き上げるのか判断することとなる。

図表 4-23 賃上げへの関与者

Table 15: Which parties are involved in proposing, endorsing and approving pay increases? (%)

Management/professionals								
	Line managers	Senior managers	HR/reward	The board	Finance	Remuneration committee	Trade union/works council	Company secretary/lawyer
Proposes	50	40	36	18	9	5	5	1
Endorses	11	39	45	30	20	9	5	1
Approves	4	25	17	63	18	18	4	3
Other staff								
	Line managers	HR/reward	Senior managers	The board	Finance	Trade union/works council	Remuneration committee	Company secretary/lawyer
Proposes	58	37	34	12	9	9	5	1
Endorses	15	41	41	23	18	7	6	1
Approves	6	17	28	54	17	5	14	3

n=346 management, n=330 other grades.

出典：CIPD（2019）

ラインマネジャーが給与の「設計（Design）→実施（Implementation）→コミュニケーション（Communication）」の各工程に、どの程度関与しているのかまとめたのが、図表 4-24 である。いずれの工程、「給与水準の設定（How salary levels are set）」「賃金額を決めるための等級（The grades used to organise pay rates）」「給与の増額（Salary increases）」「個人もしくはチームベースの業績連動型の金銭的報酬（Individual- or team-based performance-related financial rewards）」「個人もしくはチームベースの業績連動型の非金銭的報酬（Individual- or team-based performance-related non-financial rewards）」でも、ラインマネジャーの関与は「設計」が一番低く、「実施」が中程度で、「コミュニケーション」が一番高い。つまり、ラインマネジャーは給与の制度やその金額に対して、従業員に伝達したり、説明する役割を担っている。

図表 4-24 給与制度に関するラインマネジャーの関与

Table 19: How involved are line managers in the design, implementation and communication of pay? (%)

	Not involved	Minimal involvement	Moderate input	Full involvement
How salary levels are set				
Design	45	23	20	12
Implementation	40	27	19	14
Communication	28	22	25	24
The grades used to organise pay rates				
Design	63	20	11	7
Implementation	58	25	11	5
Communication	48	22	17	14
Salary increases				
Design	36	24	26	14
Implementation	32	23	30	16
Communication	22	22	27	29
Individual- or team-based performance-related financial rewards				
Design	49	20	15	15
Implementation	43	20	20	17
Communication	37	17	20	25
Individual- or team-based performance-related non-financial rewards				
Design	51	18	16	14
Implementation	47	16	18	20
Communication	44	14	16	26

n=249-285

出典：CIPD（2019）

2019 年調査では、ラインマネジャーの給与施策の「設計」「実施」「コミュニケーション」における関与は、「過去 2 年間に上昇した」し「今後 2 年間も上昇する」が「低下する」という回答を上回っていた。しかしながら、ラインマネジャーは業務担当職から昇進することが多く、任命時点では正式な管理職教育を受けていないことが多い。ラインマネジャーは、企業の全体方針に沿った一貫性を保ちながら、チームメンバーの能力や要望に応じていく、という難易度の高い役割のため、研修の実施や人事・給与の方針浸透などサポートが重要である（CIPD 2019）。

なお、給与の見直しは年に 1 回が多いが、必要に応じて即時で対応することもある。また、労働市場からの人材獲得が難しい場合は、採用プレミアムを上乗せて額を決定することもある（Armstrong and Brown 2024）。

4. 降給・解雇

給与の見直しには本来、引き上げだけでなく、引き下げもありえる。しかし、イギリス企業は評価の低い従業員に対して、原則、降格・降給は行わず、退職もしくは解雇で対応しているようである。

「イギリスでは個人の低い貢献によって降給する場合には、低い貢献を証明することが求められるとともに降給の対象者の同意が必要になる。また組織の都合で賃下げする場合には、賃下げを認めるかどうかを社員全員に聞き、過半数の賛成が必要となる。さらに賃下げ対象者が個別に賃下げに合意することが求められる。この場合、賃下げしてもその企業に残りたいという社員は他者への転職機会が低い社員が多く、他社への転職機会が多い社員ほど辞めていくだろう。これはケース企業にとって最悪のシナリオである。こうした事情から、イギリスのケース企業では降格ではなく、解雇を選択しているのである」(須田 2004: 200)。「とくに個人別に賃金決定されるホワイトカラーに関しては、ある程度の猶予期間はとるものの、解雇あるいは退職となる」(須田 2024: 62)。

前述したように、イギリスの平均勤続年数は日本やフランス、ドイツよりも短い、アメリカやスウェーデンに比べて長い(労働政策研究・研修機構 2025)。解雇についてもアメリカほど無条件に行うことはできず、一定の正当性や手続きが必要である。イギリスの解雇規制については労働政策研究・研修機構(2015)がまとめている。

第7節 賃金交渉

1. 個人交渉

ここまでみてきたように、イギリスでは給与体系を導入している企業が多いとはいえ、個人別で賃金額を設定することもかなりあり、とくに役職が上に行くほどその傾向が強くなる。他方、給与情報に関して従業員に機密保持を強く求める慣行が存在し、いまもなお社内外から人材を採用するにあたって賃金に関する情報を明示しないといったことが起きている。そのため、従業員や求職者は自分で企業に対して給与制度を確認し、金額をすりあわせる必要がある。

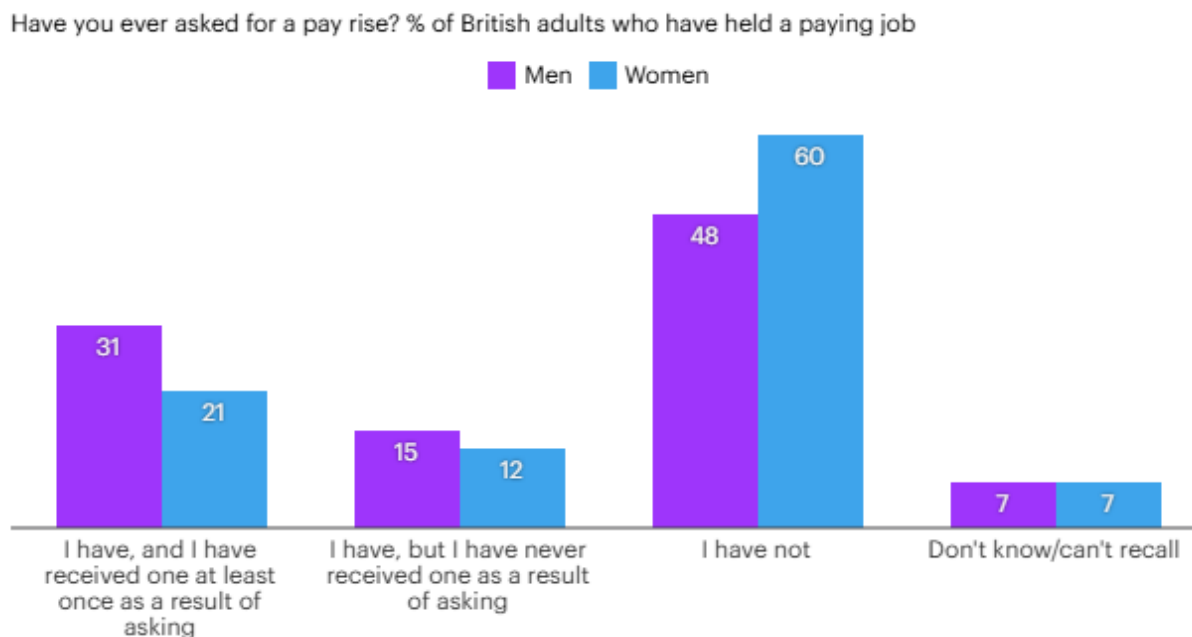
イギリスではインターネットで「いかに賃上げを求めるのか(how to ask for a pay rise)」に関する検索が増えたり(CIPD 2019)、企業人事が「弊社は賃金交渉には応じないと求人票に明記しても、賃上げを求める求職者がいて困っている」ということが起きている³。

だが、個人での賃金交渉の実施有無や、それによって賃上げが実現する割合には、属性による差異があることがわかっている。イギリスの調査会社 YouGov が 2022 年に行った調査

³ 筆者が 2025 年に CIPD の基本給に関するセミナーに参加したところ、賃金情報の開示や交渉をめぐってこうした会話が合った。

によれば、就労経験のある成人の内、企業に一度でも賃上げを求めたことがある割合は、男性は 46%、女性は 33%であり、逆に一度も賃上げを求めたことがない割合は、男性は 48%、女性は 60%である。要求により賃上げが実現した割合は、男性 31%のところ女性は 21%にとどまっている（図表 4-25）。このように性別により明確な差がある。

図表 4-25 賃金に関する個人交渉とその結果

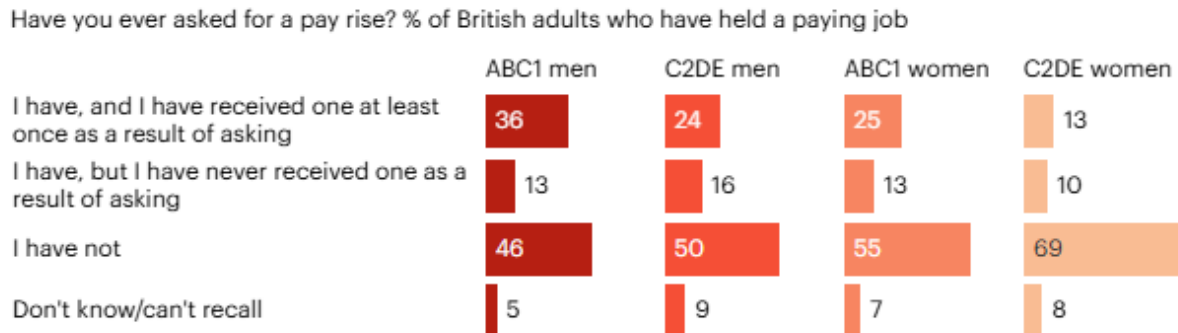


出典：YouGov (2022)

また、社会階級によっても個人交渉の経験率が異なっている。イギリスには National Readership Survey (NRS) が開発した社会階級の分類があり、それを二分した「ABC1」と「C2 DE」を調査分析等で用いることがよくある。A は上級管理職・事務職・専門職、B は中級管理職・事務職・専門職、C1 は監督職・事務員および下級管理職・事務職・専門職、C2 は熟練肉体労働者、D は半熟練・非熟練肉体労働者、E は年金受給者、臨時および最下位等級労働者、給付受給のみの失業者である。つまり、ABC1 は中流階級、C2DE は労働者階級とみなすことができる。

この区分を用いると、ABC1 の人々は 44%が賃上げを求め、30%が成功しているのに対し、C2DE の人々は賃上げを求めるのが 33%、成功しているのは 19%にとどまる。男女別にみると差は一層顕著で、C2DE 女性は賃上げを求めたことがない割合が 69%で、要求による賃上げ実現は 13%なのに対し、ABC1 男性は賃上げを求めたことがない割合は 46%で、賃上げを実現した割合が 36%となっている（図表 4-26）。

図表 4-26 社会階級と性別による個人交渉の違い



出典：YouGov (2022)

イギリスの雇用慣行のもとでは、個人での給与制度の確認や給与額に関する交渉が一定程度必要だが、その成否には性別や社会階級が影響する。そのため、労働市場で有利な立場にある属性の方が個人での賃金交渉を成功させやすく、不利な立場にある属性ほど、個人での賃金交渉は難しい。個人交渉だけでは賃金格差は拡大していく労働者が相当数いるため、集団的な賃金決定・賃上げの仕組みが肝要である。また、個人交渉が有効な層に関しても、それを可能にする情報や交渉力が必要となる。

2. 団体交渉

個人と企業の間には、賃金に関する情報と交渉力に大きな非対称性が存在する。そのため、性別や人種、職種などの点で労働市場において不利な立場に置かれやすい人ほど、個人で賃上げを実現することは難しい。このような状況においては、個々人が企業と向き合うのではなく、労働組合を通じて集団で交渉するのが現実的な手段となる。

イギリスでは労働組合に加入している従業員の賃金は、そうでない従業員に比べて 4.9% 高い (Department for Business and Trade, 2025)。また、前述したように、イギリスでは労働組合の組織率は長期的に低下しているにもかかわらず、企業の給与設定における団体交渉の影響力も上昇している (前掲図表 4-19)。パンデミックや急激なインフレといった社会環境が激変するフェーズでは、集団の力が一層有効に作用する。だが、労働組合は不利な立場にある労働者を十分に組織化できていない (Department for Business and Trade, 2025)。

さらに 2026 年 1 月、雇用権利法が改正され、そのなかには労働者の保護規定が多数含まれている。労働組合の活動基盤を強化するための規定、例えば、労働組合に職場へのアクセス権を保障し組織化を促し、また、争議行為にともなう解雇からの保護の強化、公的セクターにおけるチェックオフ制度の復活なども含まれている。労働組合の活性化による賃金格差の是正や賃上げの促進が今後見込まれる。

第8節 文献調査のまとめ

1. イギリスの特徴

以上がイギリスの賃金に関する諸制度と法政策についての文献レビューの結果である。主な発見をまとめておこう。

(1) 法政策

まず、本章の第1節から第3節では、イギリスの賃金に関する法政策や労働市場の構造変化など、俯瞰的な内容を扱った。その結果、とくに3点重要な発見があった。

第一に、賃金情報の透明化に関する動向である。伝統的にイギリスでは、企業が従業員に対し、賃金情報を他者と共有することを契約で禁じる慣行が存在した。また、企業に対して求人を行う際に賃金額を明示する義務も課されていない。こうした情報の不透明性は、賃金差別の温存や賃上げの阻害要因になると指摘されてきた。しかし、2010年平等法や、近年のEU賃金透明化指令の影響を受け、契約による縛りは無効化されつつあり、状況は徐々に改善の兆しを見せている。

第二に、男女間賃金格差の是正についてである。イギリスでは男女間賃金格差は古くから重大な問題だと位置づけられており、1970年の時点で、一定条件を満たせば自動的に賃金が修正される法的規定を設けていた。加えて2017年から、企業に男女間賃金格差に関する報告と公表を義務付けた。その結果、フルタイム労働者の賃金中央値の男女間賃金格差は6.9%まで縮小している。

第三に、低賃金対策においては、2016年に導入された「全国生活賃金」が大きな役割を果たしている。全国生活賃金は2024年には賃金中央値の65%まで引き上げられ、近年の統計では低賃金層の割合が大幅に低下している。これは、賃金の底上げ政策が有効に機能したためである。

このようにイギリスでは、賃金の問題に関しては、法政策が大きな役割を果たしている。

(2) 企業の給与制度

続く第4節から第6節では、企業の給与制度とその運用について整理した。企業の給与制度は日本企業と似ているようであり、基盤となる思想や仕組みが異なるため、細部には大きな違いがある。

まず、イギリス企業には職務内容を定義した「職務記述書」と、人材要件を定義した「パーソン・スペシフィケーション」を整備し、それらをセットで運用しているところがある。パーソン・スペシフィケーションの「役割プロファイル」や「コンピテンシー・モデリング」には、人に焦点をあてた要件や記述が並ぶ。企業は人材採用などでは、これらをセットで提示し、職務と人を結び付けている。企業は昇給の判断でも、成果だけでなく、従業員のポテ

ンシャル、コンピテンシーを重視している。よって、企業は「仕事」だけをみているのではなく、「人」についても十分注意を払っている。

また、イギリス企業では、働きぶりを評価する「パフォーマンス・レビュー」と、給与を見直す「ペイ・レビュー」を別々に実施していることが多いようである。パフォーマンス・レビューはラインマネジャーと本人の合意を重視し、一度決定した評価を人事や全社が修正することはない。ペイ・レビューでも外部の市場相場だけでなく、コンピテンシーやスキル、ポテンシャルが重視される。ペイ・レビューでは、給与額を下げることは基本的にはなく、著しく評価が低い場合は降給ではなく、退職や解雇に至るのが通例である。

(3) 賃金交渉

第7節は賃金交渉について、個人レベル、集団レベルの順でまとめた。イギリス企業の賃金決定は、複数の等級からなる「給与体系」に基づく方法とは別に、上級職や専門職では「個人別」の設定がありうる。また、賃金情報がブラックボックスに入っているため、社内外で求人に応募する際は、個人で賃金について確認し、交渉する必要がある。こうした賃金に関する個人交渉は、男性や社会階級の高い職種ではうまくいきやすいが、労働市場で不利な立場にある個人にとっては難しい。

したがって、どの労働者に対して、企業の賃金関連情報の透明性を高め、個人を直接支える仕組みが必要となる。加えて、個人と企業の交渉力の差を埋めるために、労働組合による団体交渉が有効である。イギリスでは労働組合の組織率は22%まで低下したものの、2010年代後半からは賃金決定において、再びその存在感を高めている。加えて2026年1月成立の雇用権利法は、組合の活動基盤を強化する規定を多く含んでおり、集团的労使関係の機能強化が進むことが見込まれる。

以上のように、イギリスの賃金は、法政策と企業の制度、労使関係、労働市場によって決定される。したがって、これら相乗的に作用すれば、賃金の格差是正や賃上げが一層進む一方で、これらがうまくかみ合わなければそうした問題は温存され続ける。

2. 現地調査に向けて

考察を通じて明らかになったことは、今回の研究会で調査対象とする国々（アメリカ、イギリス、ドイツ、フランス、スウェーデン）のなかでも、イギリスは労働市場や労使関係の構造変化が激しく、また、賃金決定においても複数の仕組みが併存する状況になっているということである。したがって、イギリスに関しては、一国の中の多面性に目を配りながら、実態を理解することが求められる。今後の現地調査では、イギリスの賃金に関して、何を探索し、何を明らかにするのか、目的をシャープに設定することが肝要である。

参考文献

- 浅倉むつ子（2016）『雇用差別禁止法制の展望』有斐閣.
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社.
- 稲上毅（1990）『現代英国労働事情 サッチャーイズム・雇用・労使関係』東京大学出版会.
- 上田眞士（2007）『現代イギリス労使関係の変容と展開—個別管理の発展と労働組合—』ミネルヴァ書房.
- 龔敏（2021）「イギリスの労働組合と労使関係」『労働組合の基礎 働く人の未来をつくる』日本評論社.
- 厚生労働省（2025）『2024 年 海外情勢報告』.
- 齊藤健太郎（2023）「イギリスにおける技能習得制度と職業訓練政策—「徒弟制」の過去と現在を中心に」『日本労働研究雑誌』No.757, pp.67-80.
- 笹島芳雄（2017）「米・英・日における新しい最低賃金～生活賃金～の動向」『明治学院大学産業経済研究所研究所年報』No.34, pp.1-18.
- 佐藤厚（2022）『日本の人材育成とキャリア形成 日英独の比較』中央経済社.
- 佐野嘉秀（2021）『英国の人事管理・日本の人事管理 日英百貨店の仕事と雇用システム』東京大学出版会.
- 志水深雪（龔敏）（2025）『雇用契約における明示条項と黙示条項』成文堂.
- 鈴木宏昌（2011）「EU 主要国における団体交渉と賃金決定」『日本労働研究雑誌』No.611, pp.14-25.
- 須田敏子（2004）『日本型賃金制度の行方 日米の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会.
- 須田敏子（2024）『ジョブ型・マーケット型人事と賃金決定—人的資本経営・賃上げ・リスクリングを実現するマネジメント』中央経済社.
- 田口典男（2007）『イギリス労使関係のパラダイム転換と労働政策』ミネルヴァ書房.
- 中村天江（2024）「リスクリングにおける労働組合の役割」『労働調査』No.645, pp.17-23.
- 松尾孝一（2020）『ホワイトカラー労働組合主義の日英比較—公共部門を中心に—』御茶の水書房.
- リクルートワークス研究所（2024）『Global Career Survey 2024』リクルートワークス研究所.
- 労働政策研究・研修機構（2012a）『諸外国における能力評価制度—英・仏・独・米・中・韓・EU に関する調査—』JILPT 資料シリーズ No.102.
- 労働政策研究・研修機構（2012b）『諸外国における職務評価を通じた均等賃金促進の取り組みに関する調査』JILPT 資料シリーズ No.103.
- 労働政策研究・研修機構（2015）『解雇及び個別労働関係の紛争処理についての国際比較—イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、デンマーク、韓国、オーストラリア

- 及びアメリカ』労働政策研究・研修機構。
- 労働政策研究・研修機構 (2023) 「EU 男女間賃金格差透明化指令の成立」『海外労働情報 国別労働トピックス』。
- ACAS (2009) *Time Off for Trade Union Duties and Activities: Including Guidance on Time Off for Union Learning Representatives*, London: ACAS.
- Armstrong, Michael and Taylor, Stephen (2023) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*, 16th ed.
- Armstrong, Michael and Brown, Duncan (2024) *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward*, 7th ed.
- Certification Officer (2024) *Annual Report of the Certification Officer 2024-2025*, London.
- Calveley, Moira (2007) “An Historical Overview of Trade Union Involvement in Education and Learning in the UK,” in Shelley, Steve and Calveley, Moira (eds.) *Learning with Trade Unions: A Contemporary Agenda in Employment Relations*, London: Routledge.
- CIPD (2018) *Reward Management: Focus on Pay*, London: CIPD.
- CIPD (2019) *Reward Management: Focus on Pay*, London: CIPD.
- CIPD (2024) *Pay, Performance, and Transparency*, London: CIPD.
- CIPD (2025a) *Base Pay and Variable Pay Day 1*, London: CIPD.
- CIPD (2025b) *The Future of Job Evaluation & Pay Benchmarking: How AI is Changing the Game*, London: CIPD.
- Department for Business and Trade (2025) *Trade Union Membership, UK, 1995 to 2024: Statistical Bulletin*, London: Department for Business and Trade.
- Financial Times (2025) “City bosses warn on pay as minimum wage closes in on graduate salaries,” *Financial Times*, 2 November 2025.
- Forth, John, Bryson, Alex, Phan, Van, Ritchie, Felix, Singleton, Carl, Stokes, Lucy and Whittard, Daniel (2025) “The Representativeness of the Annual Survey of Hours and Earnings and Its Implications for UK Wage Policy,” *British Journal of Industrial Relations*, 64, 1, pp.21-36.
- House of Commons Library (2015) “The National Minimum Wage, the National Living Wage and the Living Wage: What Are They?”, London: House of Commons Library.
- House of Commons Library (2025) “National Minimum Wage Statistics,” London: House of Commons Library.
- House of Commons Library (2026) “UK Labour Market Statistics,” London: House of Commons Library.
- National Readership Survey, Social Grade, Accessed 30 January 2025.

OECD, *Data Explorer: Trade Union Density*, Paris: OECD, Accessed 30 January 2025.

OECD / AIAS (2025) *ICTWSS Database, Version 2.0* (September 2025).

ONS (Office for National Statistics) (2024) *Annual Population Survey, Qualifications (Jan 2024–Dec 2024)*, London: Office for National Statistics.

ONS (Office for National Statistics) (2025a) *Employee Earnings in the UK: 2025*, London: Office for National Statistics.

ONS (Office for National Statistics) (2025b) *Earnings Time Series of Median Gross Weekly Earnings from 1968 to 2025*, London: Office for National Statistics.

ONS (Office for National Statistics) (2025c) *Low and High Pay in the UK: 2025*, London: Office for National Statistics.

ONS (Office for National Statistics) (2025d) *Gender Pay Gap in the UK: 2025*, London: Office for National Statistics.

Rubery, Jill and Grimshaw, Damian (2020) *The Organisation of Employment: An International Perspective*, London: Bloomsbury Publishing.

Skadden (2025) UK Employment Flash October 2025: Skadden.

Vossiek, Janis (2018) “Collective Skill Formation in Liberal Market Economies? The Politics of Training Reforms in Australia, Ireland and the United Kingdom,” .

YouGov (2022) “How Many Britons Have Asked for a Pay Rise and How Many Have Been Successful?” .

第5章 アメリカの報酬決定－市場志向的システムの再編

第1節 課題と分析視角

本稿の目的は、米国における報酬決定の基本構造とその近年の変容を、文献レビューを通じて動的に整理することである。日本ではしばしば米国を意識した「ジョブ型」が、制度的に完成されたモデルとして想定される。しかし、当の米国に目を向けると、1990年代以降に進行した雇用関係の市場化を背景として、報酬決定の基準や手続きに持続的な変化が生じており、現在もなお再編の過程にある。したがって、米国の「ジョブ型」を静態的な制度モデルとして理解するのではなく、報酬決定を行う上でどのような制度と運用が基本構造として存在してきたのか、それが近年どのように変容してきたのかを検証する必要がある。

まず、本稿が文献レビューを行う前提として、米国の報酬決定に関する先行研究には、制度の設計と運用実態を対象とした研究が相対的に少ないという制約がある。とりわけ、個別企業の制度実態にまで踏み込んだ研究は限られている。また、米国の大学教育や実務で参照されるテキスト類は、制度の基本構造の把握や論点整理の素材としては有用であるが、多様な制度パターンの様式化・一般化がなされるために企業レベルでの体系的なイメージをつかみにくいという難点を抱える（cf. Henderson 2000、Gerhart 2023）。本稿ではこうした点を補うために、報酬分野の実務誌である *Compensation & Benefits Review* や同分野に特化した *WorldatWork* 等の専門協会及び大手コンサルティング企業による調査レポートを、実態面での動向を探るための重要な補足資料として活用する¹。

日本国内では、笹島（2008）がいくつかの企業事例を含め米国の報酬制度を最も包括的に紹介したテキストである。また、過去には金子（1961）が、近年では石田・樋口（2009）が、米国の多様な産業における大企業を対象とした報酬決定の制度と運用実態を詳しく調査している。これらの事例研究は、それぞれ米国報酬決定の伝統とその近年の変化を企業事例に即して捉えた国内外でも数少ない調査研究である。このため、本稿ではその知見を個別企業レベルでの実態理解の主要な情報源と位置づける。

以上を踏まえ、本稿で明らかにすべき点は次の2つである。第1に、米国の報酬決定の特徴について、主に2000年代以降のテキストとサーベイ調査、事例調査に依拠しながら、その基軸となる職務評価と市場調査の方法、そして両者の関係性を中心に整理する。その際、これらを単なる報酬決定手法の問題としてではなく、米国の報酬決定において最も特徴的な制度と市場の緊張関係を表す中核的メカニズムとして捉え、その具体的な仕組みとそれが報

¹ アメリカの報酬管理の制度と運用実態についての研究は、管見の限りテキストを別とすればアカデミアよりも主にこうした専門誌や団体・組織が担っているものと見られる。また、アメリカ報酬管理の代表的なテキストと目される Henderson（2000）や Gerhart（2023）においても、実態面の記述ではしばしば *WorldatWork* による調査レポートに依拠していることも付記しておく。なお、本稿は2000年前後の変化を意識した分析を行うことから、参照するテキストの時期区分にも配慮している。

酬制度の設計と運用に与える影響に特段の目配りをする。第 2 に、米国の雇用関係は 1990 年代以降に市場化が進行したと論じられてきたが、それにもなう報酬システムの変化として、等級のブロードバンド化や職務設計の柔軟化、市場的給与決定へのシフト等が指摘されてきた (Cappelli 1999、Risher 2002)。端的には、伝統的な米国型報酬決定モデルの再編である。これが最近では、どのような制度として体系化されているのか、職務 (Job) や職務等級 (Job grade) と代替的に用いられることが多くなった役割 (Role) や職群 (Job family)、職務レベル (Job level) に注目して、筆者の見解を示す。

なお、本稿では米国において支配的である非組合員層の報酬決定を主な分析対象とし、「もう 1 つのアメリカ・モデル」(石田・樋口 2009) というべき労働組合員に特徴的な報酬形態の現状については他日の課題としたい。

第2節 アメリカの報酬決定の特徴ー市場志向の決定方式に注目してー

1. 報酬決定の枠組み

アメリカの報酬決定の基本的な前提として理解すべき制度的枠組みは、職務分析 (Job analysis) とそれにもとづく職務記述書 (Job description)、そしてその組織内における価値を測定する職務評価 (Job evaluation) と世間相場水準を把握する市場調査 (Market pricing) であり、その結果にもとづいて設計される職務等級 (Job grade) である。これらの枠組みは比較的よく知られているものと考えられるが、行論の必要から代表的なテキスト (Henderson2000、笹島 2008、Gerhart 2023) を参考に要点のみを摘記する。

米国企業の報酬管理は、職務分析を通じて組織内にあるポジションが何を担う仕事なのかを把握することから始まる。その際、ポジションとはある人材により遂行される職責・任務 (タスク) の集合であり、その同一性が職務 (Job) を形成する (Gerhart 2023 : 110)。したがって、実務的にはそれぞれの職務が構造的類似性の高い (しかしタスクが完全に同一とは限らない) 複数のポジションによって担われるものと見ることができる。職務分析では、業務内容の観察、当事者や上司へのインタビュー、質問票などを通じて、当該職務の中核的タスク、責任範囲、意思決定の幅、他職務との関係、必要な知識・技能・経験、勤務条件などを抽出し、記述可能な形式に落とし込む。すなわち、職務記述書の作成である。職務記述書は、それらの情報にもとづいて、担当者が果たすべき主要な責任 (Responsibilities) と、それに求められる学歴や資格・経験・知識・技能 (Qualifications) を中心に構成されることが多い。ここで留意すべきは、少なくとも「伝統的な」職務記述書が定義するのは現任者の能力や属性ではなく組織機能上の要請から導かれる職務 (Job) そのものであるという点である。したがって、職務記述書は特定の個人からは独立して存続することになり、担当者の交代にかかわらず維持される一方、事業運営上の必要性が失われれば、その職務は現任者と共

に廃止されることになる²。

職務記述書が整備されると、次に職務の企業内での価値と企業外での市場価値を別々の方法で把握し、それらを踏まえて職務等級への配置と各等級の報酬レンジを設定する。この企業内価値を測るのが職務評価であり、市場価値＝報酬の世間相場水準を測るのが市場調査である。前者は同一企業内での職務間の相対的重要性を合理化する仕組みであり、後者は外部労働市場における職務の価格を把握する仕組みである。その際、両者は代替関係ではなく、制度設計上は補完関係にあるという点に留意する必要がある。

職務評価の主な手法としては、得点要素法（Point factor）、序列法（Ranking）、分類法（Classification）、等があげられる。いずれも、職務の企業内における価値に注目した方法であるが、特に得点要素法の代表性が高い。それに対して、職務の外部労働市場における価値に注目した手法は市場調査法（Market pricing）と呼ばれるが、これも Henderson（2000）や笹島（2008）では職務評価手法の1つとして位置づけられている。他の職務評価とは原理を異にするが、職務評価を実際に報酬水準を決めるまでの評価プロセスとして捉えれば理解できる。

主要な項目を中心に補足すると、得点要素法は職務の責任の大きさや複雑さなどをポイント化する代表的な職務評価手法として知られており、時代を遡っても金子（1961）の事例調査にもとづく知見として得点要素法の一般性についての記述がある。また、日本でも人事分野のテキストで紹介されることが多く、実務で一定の普及が見られるヘイシステムは、得点要素法の現代的な手法であると同時にそれを市場調査法とリンクさせた仕組みと言える。また、市場調査法とは米国で広く用いられている報酬プラクティスであり、外部の企業や団体からサラリーデータを入手し、どの職務（あるいは次節で論じる役割‘Role’や職群‘Job family’）とどの報酬データを対応させるか、どの範囲の市場を想定するか（地域、産業、企業規模など）といった一連の実務的判断を含んでいる。報酬データの種類としては、主に大手企業が利用するコンサルティング企業のサラリーデータや業界団体（金融、製造、小売など）が提供するもの、中小企業が利用する商工会議所が提供するものなどがある。なお、序列法は全ての職務の内容を相互に比較しながら序列化を行う簡便な方法として説明されることが多く、分類法は等級の定義や要件にもとづいてそれに適合する職務を位置づける方法である。いずれも比較的マイナーな手法と見られるが、後者については後に論じるように近年の制度解釈において考慮する必要がある。

本稿で特に注目したいのは、一つにこの得点要素法に代表される企業内価値に注目した職

² Henderson（2000：170）はこの点に関連して、職務記述書は契約書としての役割を果たすため、企業は従業員に対して実質的な「仕事への権利書」（a deed to the Job）を与えるものと説明している。日本企業における「ジョブ型」の人事制度改革では、雇用と処遇を維持する目的から、あるいはそのための段階的措置として、現任者の職務分析をしばしば事業運営上の要請と切り離して行う点に留意する必要がある。この一例として、樋口（2022）を参照されたい。端的に言えばジョブ型における日本と米国の制度的乖離であり、米国の「本来のジョブ型」が内包する、組織機能と人材を厳格に切り分けるドライな合理性を示唆している。あわせて、米国では職務記述書が公正労働基準法（FLSA）に基づく労働時間の適用除外（Exempt）か否かの判定や雇用差別の有無を判定するための客観的根拠として機能してきた点にも留意が必要である。すなわち、人事制度と労働法制の制度的補完性が成立している。

務評価と市場調査法という職務の価値を測定する 2 つの方法が、相互に補完的でありながらも組織と市場の異なるロジックによる乖離を生み出すという点であり、いま一つには組織原理に対する市場原理の優位性とさらなる市場志向への傾斜が近年のアメリカの報酬決定を特徴づけているという点である。次の Gerhart (2023) の指摘は、まさにその要点を突いている。職務分析や職務等級といった前後の文脈にも直接関係する内容なので、少し長くなるが引用する。

「多くの企業は、自社の職務評価結果の妥当性を検証するために市場調査法を利用している。(中略) もし市場データが、ある 2 つの(職務評価の等しい…筆者) 職務に対して大きく異なる賃金水準を示している場合、多くの企業はそれらの職務が適切に評価されていたかを確認するために、自社の評価プロセスを見直すことになる。(中略) 大半の組織は複数の給与構造 (Pay structure) を持っており、その最頻値は 5 つ以上の別建てとなっている。例えば IBM では、職種(財務、エンジニアリング、法務など) ごとに市場相場に応じて報酬を設定している。したがって、社内の職務評価から導き出された職務等級は、外部労働市場における競合他社の報酬構造とは必ずしも一致しない可能性がある。これら 2 つの(内部と外部=市場の…筆者) 報酬構造を調整するのは重要な課題なのである。

内部構造と外部構造を統合しようとするのではなく、最初から市場調査に直接依拠して社内構造を構築する企業もある。そのような市場調査法は、競合他社の報酬構造を模倣するものと言える。企業が職務だけでなく個人のスキルにも焦点を当てた、より包括的 (Generic) な業務記述書 (アソシエイトやリーダー) へと移行するにつれ、正確な市場データの重要性はますます高まっている。従来の職務評価ポイントと金額との関係性は、もはや保ちえなくなるであろう。」 (Ibid. : 263)

上記の指摘から確認できるのは、市場調査法が単に職務評価結果の妥当性を検証する補助手段にとどまらず、職種別に編成された複数の給与構造を通じ外部労働市場の報酬水準(そこには職務の需給変動も含まれる)を直接反映する基準として、社内の報酬構造そのものを規定する役割を強めているという点である。また、次節で論じるように、職務を固定的な単位として把握するのではなく、役割 (Role) や職群 (Job family)、さらにはキャリア段階としての職務レベル (Job leveling) のような職務設計の再編を示唆している。このような制度変化の下では、従来の職務評価ポイントと賃金水準との対応関係は希薄化し、市場価格が報酬決定の主要な説明言語として位置づけられることになる。

以上の職務評価手法について、企業の利用状況を経年的に調査している WorldatWork のサーベイ調査に一瞥を与えておく (図表 5-1) ³。

³ WorldatWork のサーベイ調査は、サンプル数がいずれも数百~千社程度にとどまるという制約がある。もっとも、職務評価を始めとした米国の報酬プラクティスを体系的かつ継続的に把握した同種の調査はきわめて限ら

図表 5-1 職務評価の利用状況と推移

年	市場調査法	得点要素法	序列法/分類法	序列法	分類法	その他	利用なし
1994	42% / 54%	57% / 41%	23% / 30%	—	—	2% / 3%	9% / 9%
2012	88%	20%	—	15%	17%	7%	1%
2014	89%	18%	—	13%	18%	7%	1%
2021	81%	17%	—	7%	21%	5%	—

出所) 1994 は笹島 (2008)、2012 及び 2014 は WorldatWork (2015)、2021 は WorldatWork (2021)、にもとづいて作成。

注) 1994 年の調査は WorldatWork の前身である ACA によって実施されたものであり、ブロードバンド制導入前後の状況を調べていることから、その数値を併記している。

ここから指摘できるのは、①市場調査法の利用率が従来から一貫して高く、特に近年では職務評価の中心になっていると見られること、そして、②かつての代表的な手法であった得点要素法の利用率が、近年では大きく低下していると見られること、という 2 つの点である。これらは、本稿が一貫して検討を加えたい中核的な論点の 1 つである。

次に、職務等級制度について説明する。職務等級 (Job grade) とは、職務評価と市場調査をもとに、職務を一定の報酬水準域に配置する役割を果たす。もっとも、それは報酬レンジの設計単位となるだけでなく、採用時のオファー水準や職務名 (Job title) と職位体系の整合、さらには要員計画や人件費管理にも接続する。したがって、職務等級は報酬決定のサブシステムにとどまらず、複数の人事サブシステムを結合する制度基盤と見なすことができる。一般的な等級の段階数について、Gerhart (2023) では企業のポリシーによる相違として具体的な言及を避けているが、Henderson (2000) では 30～40 程度、また笹島 (2008) では 15～30 以上と紹介されている。また、金子 (1961) では大手電力会社の事例をもとに、現業系労働者の 15 等級と 19 等級 (労働組合・協約別)、ホワイトカラー層の事務・技術系職員 15 等級、管理職の 18 等級から成る等級制度を紹介しており、いずれの等級にも職務名と報酬レンジが細かく刻まれている。官僚的機構が想定される公益企業の事例ではあるが、時代を遡るほど職務や等級の細分化が見られたことの一端を示している。職務等級は、各等級に報酬レンジをとることから給与等級 (Salary grade) とも呼ばれる。また、近年の職務設計の柔軟化と等級のブロードバンド化により、従来の職務等級という呼称に代えて先に言及した職務レベルと表現されるケースも増えている。この点についても最近の動向として、次節で改めて論じることとする。

2. 報酬制度の設計と運用実態

前項では、米国の報酬決定をめぐる基本的な枠組みとして、職務評価と市場調査の関係を整理すると共に、近年進行した制度再編の方向性に一瞥を与えた。ここでは、こうした枠組

れていることから、注 1 でも言及したように米国の代表的な報酬管理テキストでも参照されている。また、WorldatWork (2015) では米国 Fortune 500 社の 95% が会員企業であると記されている。したがって、本稿でも報酬プラクティスの全体的な傾向や経年的変化を把握するための参考資料として同調査をくり返し用いる。

みを前提に、報酬の金額を直接規定する給与制度の設計と運用実態を説明する。その際、米国には基本給（Base Pay）に加えて多様な変動給（Variable Pay）が存在するが、ここでは特に基本給制度について重点的に検討する。なぜなら、前項で述べた職務設計や職務等級は全てこの基本給の構造に直接結びついているからであり、市場調査についても基本給の水準を参照基準とすることが一般的であるからである。

基本給制度の中心的な構成要素は、各職務等級に設定される給与レンジ（Pay range）であり、その水準は市場調査によって得られた職務別の給与水準の分布を参照しつつ定められる。給与レンジは、通常、下限値、中間値（midpoint）、上限値から構成されるが、その主たる役割は、個々人の働きぶりにもとづく人事考課の結果を反映することに加え、当該職務の給与水準が外部労働市場から大きく乖離しないよう管理する点にある。特に中間値は、当該職務の市場水準を示す基準値として機能しており、企業は自社の報酬ポリシーに応じて、市場水準に対しどの程度の競争力を確保するかをここに反映させる。したがって、基本給制度は、内部的な公平性と外部的な競争力を同時に確保する仕組みになっていることが理解できる⁴。

こうした報酬レンジの内部において、個々の従業員の基本給水準を調整する際に用いられるのが、人事考課と連動した昇給マトリクスである。一般的な昇給マトリクスは、職務の市場水準に対する現在の給与水準（典型的には第1四分位から第4四分位での位置づけ）と、人事考課の評定とを組み合わせたかたちで示され、両者の組み合わせによって「昇給率の目安」（制度で固定された「昇給額」ではない点に注意する必要がある）が設定される。その際、給与レンジの下限は採用競争力を、中間値は市場水準との整合性を、そしてレンジの上限は同一等級に滞留する社員への警告ラインと見なすことができる。

以上の説明をふまえて、実際の制度事例を示した図表 5-2 を参照されたい⁵。この給与テーブルでは、30～47 から成る 18 の等級によって全ての社員をカバーしている。30～38 には FLSA の残業規制が適用されるノンエグゼンプト（Non-exempt）職務が、39～47 には同規制が適用されないエグゼンプト（Exempt）職務が位置づけられている。例えば、30 前半の等級には研究機器整備などの少数の定型職務が、30 後半～40 前半にはコア人材層である研

⁴ 報酬プラクティスを産業別に調べている WorldatWork（2023a）によると、市場調査の中心的な対象となる給与項目は、業種を問わず基本給（Base salary）が 2019 年時点の産業平均で 87%、2023 年で 81%となっている。ただし、短期インセンティブを含めたキャッシュの総報酬（Total cash compensation）を対象にする企業も、2019 年の 8%から 2023 年には 12%強に増加しており、特にテック業界では基本給が 64%、総報酬が 21%と市場相場を総報酬で把握する傾向が強くなっている点には留意が必要である。また、WorldatWork（2021）の調査によると、基本給の市場相場水準のターゲットに関しては、「50 パーセンタイル（中央値）」とする回答が 77%と最も多く、企業の報酬ポリシーとして市場水準への整合を重視する姿勢が広く共有されていることがうかがえる。

⁵ 米国企業の事例調査を行った石田・樋口（2009）では、電機、金融、小売、建設から、水道、交通、電気・ガスなどの公益企業を含む大手 11 社を対象に報酬制度の設計と運用実態を検証している。この内、給与テーブルの実物入手できた唯一の民間企業が図表 5-2 に示した製薬企業であり、その他の事例では主にインタビュー内容から各社報酬プラクティスの実態を記述する方法をとっている。同調査では、対象地域となったサンフランシスコ・ベイエリア周辺地域の企業に豊富なネットワークを持つ、UC バークレイのビジネススクール教授による人事担当者の紹介や一部企業への同行といった支援を受けたが、給与テーブルのような企業の社内資料を入手することは困難であった。

研究者（Researcher）や研究補助員（Research Associate）が位置づけられており、後者については職務内容に応じてノンエグゼンプトとエグゼンプトが混在する。また、40 後半は上級研究者（Senior researcher）や部門長（Director）の等級となる。製薬業界は給与データがよく整備されていることもあり、同企業は報酬ポリシーとして市場調査法を重視している。なお、等級のレベルが 1～18 ではなくこのように設定されているのは、コンサルティング企業が提供するサラリーデータの外部参照コードと突合するためと推測される。

図表 5-2 基本給制度の例：米国の製薬企業

AIP Average	Grade	Sector A		Sector B		Sector C		New Hire	
		MIN	TOP A	TOP B	TOP B	BOT C	MAX	Starting Range	
	30	20,200	- 23,000	23,000	- 28,600	28,600	- 31,300	20,200	25,800
	31	22,400	- 25,500	25,500	- 31,700	31,700	- 34,700	22,400	28,500
	32	24,300	- 27,700	27,700	- 34,400	34,400	- 37,700	24,300	31,000
	33	26,800	- 30,500	30,500	- 37,900	37,900	- 41,500	26,800	34,200
	34	29,600	- 33,700	33,700	- 41,900	41,900	- 45,900	29,600	37,700
	35	32,400	- 36,900	36,900	- 45,800	45,800	- 50,200	32,400	41,300
	36	35,100	- 40,400	40,400	- 51,000	51,000	- 56,200	35,100	45,600
	37	38,500	- 44,300	44,300	- 55,900	55,900	- 61,600	38,500	50,100
	38	43,000	- 49,500	49,500	- 62,400	62,400	- 68,800	43,000	55,900
7.5%	39	48,200	- 55,400	55,400	- 69,900	69,900	- 77,100	48,200	62,600
7.5%	40	54,000	- 62,100	62,100	- 78,300	78,300	- 86,400	54,000	70,200
10%	41	60,500	- 70,300	70,300	- 90,000	90,000	- 99,800	60,500	80,200
10%	42	69,400	- 80,700	80,700	- 103,300	103,300	- 114,500	69,400	92,000
10%	43	80,600	- 93,700	93,700	- 119,900	119,900	- 133,000	80,600	106,800
15%	44	93,900	- 110,300	110,300	- 143,200	143,200	- 159,600	93,900	126,700
15%	45	108,900	- 129,300	129,300	- 170,200	170,200	- 190,600	108,900	149,700
20%	46	125,900	- 151,100	151,100	- 201,500	201,500	- 226,600	125,900	176,300
20%	47	146,000	- 175,200	175,200	- 233,600	233,600	- 262,800	146,000	204,400

Merit Increase Guidelines - 2004			
PR	Sector A	Sector B	Sector C
EC	7 - 10.5	5 - 8.5	3 - 6.5
EE	5 - 8	3 - 6	1.5 - 4.5
ME	3 - 5	2 - 4	0 - 2
BE	0	0	0

出所）石田・樋口（2009：125）表 3.5 より抜粋。

各等級の給与レンジは Sector A～C に 3 分割されており、第 1 四分位から第 4 四分位で構成される 4 分割パターンとは異なっている。ただし、表中には明示されていないが Sector B の中間値は各等級の中間値とほぼ一致しており、かつ新規採用に用いるレンジ（New Hire Starting Range）の上限とも一致している。すなわち、Sector A～C の区分は単なる分位表示ではなく、Sector A は主として新規採用や昇格直後の報酬水準を示しており、Sector B は市場水準に適合した標準的な給与レンジとして昇給運用の中心を成し、Sector C は昇給余地を抑制するための運用上の制御レンジとして機能している。

以上から同社が市場水準にもとづくレンジ別の報酬コントロールをしていることは明白であるが、そこに個々の社員のパフォーマンスとコンピテンシーの評価にもとづく人事考課の評定を加味することで、図表下部のような昇給マトリクス（Merit increase guideline）が構成されている。表中の評定は米国によく見られるものであり、EC=Excellent、EE=Exceed

expectation、ME=Meet expectation、BE=Below expectation、の4段階評価である。昇給マトリクス設計において注目すべき点は、以下の3点である。①市場水準との相対的位置と人事考課の評定が交差するかたちで昇給率が決定されており、市場水準に対する給与水準が相対的に低く、かつ評価が高いほど昇給率は高く設定され、逆に市場水準に対する給与水準が高く評価が低い場合には昇給率は抑制されることになる。これは、外部市場との乖離を是正しつつ、内部的な働きぶりや能力の差を反映させるための調整メカニズムである。②昇給は、先に言及したように金額ではなく一定の幅を持つ昇給率として提示されており、最終的な昇給率の決定には部門マネジャーの裁量が認められている点である。このことは、日本企業の報酬プラクティスに見られる社内制度重視の昇給ではなく、市場水準との関係から職場や社員ごとの状況を反映させる余地を制度的に組み込んでいることを示している。③最低評価であるBEにおいても昇給率はゼロにとどまり、少なくとも名目上の降給は行われない点である。管理職層の洗替方式の基本給設計が一般化し、組合員層でも上位等級では降給が制度化されている日本の昇給システムとの相違は鮮明である。

以上の点に加え、米国企業の基本給制度の運用実態において特段の注意を払う必要があるのは、昇給管理が先ほどのような昇給マトリクスにもとづく定型的な管理のみで完結しているわけではないということである。外部労働市場の急激な変動、とりわけ新規採用者・職務の給与相場の上昇局面においては、在籍者の給与が市場水準から乖離する問題が生じやすい。この乖離を是正するために用いられるのが、エクイティ（Equity）と呼ばれる例外的な基本給調整である⁶。エクイティは、職務等級や昇給マトリクスの枠内では吸収しきれない市場変動を調整するための手段であり、プールされた昇給原資の一部から部門マネジャーの裁量にもとづいて特定の従業員に配分される。その運用は原則として非公開であり、不満や離職リスクが顕在化したケース、いわゆる「ゴネ得（Squeaky wheel）」への対応として行われる側面も少なくない（石田・樋口 2009：131）。すなわち、市場への適応が必ずしも経済合理的な調整として行われているのではなく、むしろ報酬をめぐる不満や対立を管理するための実務的対応として生じうるということである。なお、市場下落局面においても基本給を引き下げることは一般に避けられ、昇給率の抑制や昇給見送りといったかたちで調整が行われる。このように、米国の基本給制度は、下方硬直性を維持しつつエクイティという例外的手段を通じて市場変動に対応する構造を持っている。

ここまで基本給制度を中心に説明してきたが、最後に変動給についても若干の説明を加えておく。米国の変動給は、主に組織（企業全体や部門）と個人の業績目標達成度にもとづい

⁶ エクイティ（Equity）という用語は一般に株式報酬を指すことが多いが、ここでは社内における報酬の市場水準との乖離を是正し内部的公平性を確保するための基本給調整（Equity adjustment）のことを指している。インタビュー調査でも混乱を招きやすいポイントである。なお、昇給マトリクスの構造をより直接的に変化させる可能性を孕むものとして、ノーレイティングの動きがある。WorldatWork（2021）によれば、従来型のフォーマルな業績評価を用いている企業は80%近いが、16%の企業は評定の付与を行っておらず、今後の動向に一定の注意を払う必要があろう。

てキャッシュで支払われる短期インセンティブと、ストックオプションに代表される株式を利用した長期インセンティブに大別される。前者は短期の業績目標達成に向けたインセンティブであるが、後者は中長期的な企業価値（株価）の向上を意識したインセンティブであり、報酬の繰り延べによるリテンション効果もある。WorldatWork（2015）の調査によれば、変動給の利用は 2010 年で 80%、2012 年で 84%、2014 年で 87%となっている。また、同調査から短期インセンティブの内訳を見ると、①企業・部門業績にもとづくもの、②個人業績にもとづくもの、③上司の裁量による特別報奨やリテンション目的のもの（定期的な業績評価にもとづかない）などが、いずれも 5～6 割の企業で採用されている。さらに、Gerhart（2023：348）で紹介されている 2018 年のデータによれば、上記①～②タイプの業績連動型インセンティブを利用している企業比率は 98%であり、同制度の一般性の高さがうかがえる。

ここで改めて、図表 5-2 を参照されたい。左端に AIP Average と表示されているのが上記①～②タイプの短期インセンティブの例である。この%表示された数値は、事例企業における年次インセンティブ制度（Annual Incentive Plan：AIP）の支払い基準となる比率を示したものであり、エグゼンプト従業員について等級ごとに概ね 7.5%から 20%の範囲で設定されている。これらの数値は、各等級の基本給レンジの中間値を基準として算定されるインセンティブ水準を示すものである。実際の AIP 支給額は、この基準額に全社業績および部門業績の達成度にもとづく係数を乗じることで部門別・等級別の原資が算定される。その際、業績達成度は目標達成時を 100%とし、目標の上振れ・下振れに応じて一定の幅の中で変動する仕組みとなっている。さらに、全社業績と部門業績の反映比率は事業部門と間接部門とで異なり、収益責任の大きい事業部門では両者を同程度に考慮する設計が採られている。最終的な個人別支給額は、こうして算定された原資を個々人の評価結果に応じて配分することで決定される。このように、同社の AIP は、企業全体、部門、個人という複数レベルの業績を組み合わせる報酬に反映させる複合型の変動給制度と見ることができる。

変動給について留意すべき点は、その構成比率が組織内の階層によって異なることである。図表 5-2 の事例企業においても、一般社員層では報酬に占める変動給の割合が限定的であるのに対し、管理専門職層、とりわけ上位のエグゼンプト層に進むにつれて、基本給に対する変動給の比重は高くなっている。特に表中には示されていない株式報酬を中心とする長期インセンティブは、管理専門職クラスになると報酬全体の 3 割程度を占めており、短期インセンティブ以上の比率となる。事例企業では一般社員層にも 1 割未満の株式報酬を提供しているが、短期・長期を合わせたインセンティブの厚みの差は明らかである。

この節では、米国の市場志向的な報酬決定の下での給与制度の設計と運用実態を中心に検討した。米国の基本給制度は、市場水準を参照しつつも名目的な引き下げを避ける特徴を持ち、昇給管理やエクイティといった運用を通じて調整が行われている。その一方で、こうした基本給の安定性を前提として、業績の反映や市場環境の変化は主として変動給に吸収され

ており、とりわけ管理専門職層ではその調整機能が顕著である。すなわち、本節で検討した基本給制度は、変動給という調整弁と組み合わせることで、内部的公平性と市場適応を両立させる構造を持っていると見ることができる。

第3節 アメリカの報酬決定の現在地－再編された制度体系をめぐる考察－

前節ではアメリカの報酬決定における基本的な特徴を、近年の市場志向へのシフトに注意を払いながら検討した。本節では、こうした市場志向へのシフトがいかなる制度的論理に支えられたものであるのかを改めて検討すると共に、それが最近では有力なアプローチとしてどのように体系化されるに至ったのかについて、筆者の試論的な見解を示す。なお、以下の行論では前節で説明したような職務(Job)を固定的な分析単位とみなす伝統的な説明から離れ、役割や職群、職務レベルといった新たな制度概念との関係においてこれを相対化することに留意されたい。

1. 報酬決定の市場化をめぐる制度的解釈－先行研究の再検討－

近年の米国における報酬決定の市場化は、Cappelli (1999) の論じた雇用関係の市場化と切り離して理解することはできない。戦後のアメリカにも一定の広がりを見た内部労働市場モデルは、グローバル競争の進展を背景として人件費の固定化や株主重視の資本市場の圧力といった環境変化に直面し、より流動性の高い雇用システムへと向かった。この転換は報酬決定のあり方にも影響を及ぼすことになる。報酬を企業内部の職務序列よりも外部労働市場の世間相場水準によって決定する必要性を高めると同時に、技術と市場の急速かつ持続的な変化にともなう働き方の変化や柔軟性が求められるようになったからである。

Risher (2002) は、2000 年代以降における米国報酬システム再編の主要なロジックとコンセプトをいち早く提示した論考として、注目に値する。同論文は、この頃から顕在化していた報酬決定における「職務価値と市場価格の確執」‘Job value versus market price’

(*ibid.* : 17) と市場価格重視へのシフトを問題提起した上で、以下の指摘を行っている。①従来の職務を基軸とした制度をブロードバンド化することでその管理コストを低減する方向性は有力であるが、それを支える新たな制度基軸や体系は(この時点では)まだ定まっていないこと、②有力な方向性として想定される新たな報酬システムの構成は、職群(Job family)を数段階のレベルに区切ったキャリアラダーとして構想するものであり、キャリア段階の妥当性はコンピテンシー(Competency)で補完すると共に市場価格は戦略的重要性と市場価格帯の異なる職群別に押さえるというものである。

この論考の優れた点は、市場価格重視への転換を単なる職務評価手法の変化としてではなく、職務の捉え方そのものの再編として構想している点である。職群とレベルによるキャリ

アラダーは、給与相場の分布が連続的で重なり合うという前提に立ち、従来の得点要素法のような支配的手法を相対化する試みと位置づけられる。また、ここでのコンピテンシーは、職務記述書を代替する概念というよりも、外部労働市場と企業内のキャリア構造を結びつける説明枠組みとして機能している。すなわち Risher は、市場志向的な報酬決定をいかに説明可能な制度体系として再構成するかという問題に、早い段階から取り組んでいたといえる。

Risher の構想から 15 年余りを経た比較的最近の論考で、上記の議論をより具体化しているものとして Armstrong and Brown (2017) がある。著者は英国 HR 研究・実務の代表的論者であり、同論文の主たる射程も英国に置かれているが、米国の状況を明確に意識した比較論的視点を随所に含んでおり、Risher の初期的構想を補完する上での含意が少なくない。そこでは、「なぜアメリカではイギリスよりも市場調査法が強く支持されるのか？」（“Why is extreme Market Pricing more popular in the United States Than the United Kingdom?”）という問いを提起し、「（アメリカでは）市場がルールであって、職務価値とは市場が示す価値に他ならない。」（“The market rules: OK. A Job is worth what the market says it is worth.”）というアメリカ的報酬観を示す端的な実務家の発言を伝えている。

この論文では、市場志向の報酬決定がいかに制度化されているのかについては、英国を中心とする実態分析を通じて検討している。具体的には、詳細なポイント算定にもとづく職務評価に代えて、方法的に類似した分析的マッチング (Analytical matching) や職務レベリング (Job levelling) といった、より簡素で柔軟な手法の利用が拡大している点が指摘される。これらの手法では、従来の静態的なタスクを基準とした職務記述書を、より簡潔な役割プロフィール (Role profile) 等に再編し、共通の評価要素で定義されたレベル構造と突き合わせることで、適切なレベルに職務をスロットする。また、その際には組織構造やキャリアパスと整合的なレベル設計が行われる。制度的な枠組みとしては、Risher が示した構想との親和性が高い。

ただし、著者らは市場調査法自体の信頼性に対しては慎重な立場であり、それを次のような英国の人事専門組織 CIPD の見解をもって示している。すなわち、ある職務や役割に対応する単一の給与水準などは存在せず、同一地域の同一職種においてすら給与分布にはバラツキが生じる。したがって、企業は特定の市場データをそのまま適用することはできず、どの市場を参照しどのポジションに自社を位置づけるのか、という解釈と選択の問題から逃れられないのである (*Ibid.* : 156)、と。このような指摘は、米国の報酬プラクティスにも敷衍しうる本質的なポイントと考えられる。しかし同時に、この論文ではこうした問題の回避につながる制度的な職務評価の活用は、英国においては少なからず観察されるものの、米国では支配的ではないことが示唆される。したがって、Armstrong and Brown の議論は米国の報酬プラクティスに直結するというよりも、Risher の構想した制度的枠組みを多くの実務的根拠とそれにともなうタイムラグと共に具体化した英国的解釈と捉えるのが妥当であろう。

それでもこの論文が現在の米国報酬プラクティスを考える上での重要な補助線となりうるのは、1 つに役割と職務レベル、それと関連づけられたキャリアパス、という市場志向的な報酬決定の制度的枠組みを具体的に論じていることであり、いま1 つには、米国において支配的な市場調査法の本質的な困難を明晰に論じている点である。それに加えて、得点要素法に代表される職務評価が報酬決定における相対的重要性を失いながらもなお存続する可能性を示唆している点は、著者らの英国的な制度志向の立場を超えたより普遍的な問題を提起する。以下の指摘は、端的にしてその要点を突いている。

「主要な人事コンサルティング会社が運営しているグローバルな報酬調査データベースのほとんどは、標準化された職務レベル、職群、職務タイトルを備えている。そしてそれらは、何に支えられていると思うだろうか？得点要素法による職務評価にもとづいているのである。」（*Ibid.* : 156）

米国の報酬プラクティスにおける得点要素法の利用状況は、前節で見たように経年的に減少している可能性が高い。しかし、WorldatWork のアンケート調査に回答する企業の認識とは別に、大手コンサルティング企業の提供する報酬データでは職務や役割のポイント化が組織と市場をつなぐ接合点として機能しているという解釈も不可能ではないだろう。この点については、次節で改めて考察を加えたい。

以上の検討から明らかなように、2000 年代以降の米国における報酬決定の市場志向化は、市場調査法へのシフトにとどまらず、職務の捉え方を再編しつつ進行してきた制度変化として理解されるべきである。市場価格は報酬決定における強力な参照基準となっているが、その解釈と運用は職群やレベル構造といった組織的枠組みを介して行われており、市場と組織の緊張関係は依然として解消されたとは言いがたい。本稿が一貫して注目してきたように、この点にこそ米国の報酬決定の現在地を読み解くための重要な手がかりがある。

2. 役割・職群・職務レベルによる制度構造

本節では、これまでの考察をふまえ、最近の米国において有力と考えられる報酬制度の構造をどのように一般化しうるのか、筆者の試論的な見解を示す。はじめに、最近の米国における職務アーキテクチャの構成要素を示した図表 5-3 を参照されたい。ここで職務アーキテクチャとは、職務や等級、報酬などを統合的に整理する制度的枠組みを指しており、各要素は択一的なものではなく各社の制度構造にどの要素が含まれているのかを見たものである。

表に見られるように、職務アーキテクチャの主な構成要素として「職務タイトル」（Job titles）が 86%、「給与構造・レンジ・等級」（Pay structures /ranges /grades）が 85%、「職務レベル」（Job leveling）が 84%と、いずれも 8 割台の高い採用率を示している。すなわち、①職務レベルを示すタイトル、②職務レベルに紐づく給与構造（レンジ）、そして、③個別職

務を職務レベルに割りあてる仕組み（Job levelling）が、制度設計の中核的な組み合わせとして整備されやすいことが示唆されている。さらに、「職能と職群」（Functions and families）が 72%とこれに続いて多い点は、こうした制度構造の設計と運用が、単一の職務や等級ではなく、職能や職群などの単位で市場相場と接合されやすい傾向がうかがえる。

図表 5-3 職務アーキテクチャの構成要素

Job titles	86%
Pay structures/ranges/grades	85%
Job leveling	84%
Functions and families	72%
Career pathing	48%
Program governance guidelines and processes	32%
Competency/skills framework	31%
Point-factor job evaluation	20%
Other	2%

出所）WorldatWork（2023b）にもとづいて作成。

注）表中の Job titles は伝統的な職務名（例：経理担当、設計技師など）を指すものではなく、アソシエイト（Associate）、インターミディエート（Intermediate）、シニア（Senior）のように職務レベルを示す汎用的なタイトルと説明されている。つまり、これらは特定の職務内容を固定的に表すのではなく、Role や Job family に横断的に付与されるレベル表示として機能しており、Job leveling や Career path といった他の項目とも密接に結びつく構成要素となる。

なお、同調査では、こうした一連の制度枠組みが外部労働市場へのコミュニケーション基盤としても機能しており、企業の報酬決定に関する意思決定の透明性や信頼性を支えるものであることが指摘されている。後述する給与透明化法との関連においても、重要な指摘である。一方、「キャリア設計」（Career pathing）＝48%や「コンピテンシー/スキル」（Competency / Skills framework）＝31%は、相対的に中核的な制度要素とはいいがたく、これらの制度枠組みに補完的に導入されているケースが多いものと推測される。また、「得点要素法による職務評価」（Point-factor Job evaluation）の利用は、本表のように企業内の制度構造のみに注目した場合でもやはり低調であることが分かる。

図表 5-4 及び図表 5-5 は、米国の代表的な報酬データサービスの 1 つである Radford による職務アーキテクチャのモデルを示したものである。これをベースとして、これまでの知見をふまえた最近の米国における報酬設計・運用枠組みの概念化を試みる⁷。

⁷ ここで Radford のアプローチをベースに説明するのには理由がある。同社は米国を拠点に創業された報酬ベンチマークサービス企業であり、現在は大手コンサルティング企業である Aon 社の傘下にある。同分野では Korn Ferry や Mercer と並び言及されることの多い主要プレイヤーの 1 つであり、とりわけテック業界を中心に強いプレゼンスを持つ。筆者の先行調査でも、テック企業に加え他業種での利用も確認されていることから、本稿でも有力なアプローチと位置づけている。ただし、図表 5-4 及び図表 5-5 で提示している Radford のモデルはあくまで本稿の文脈から最近の報酬決定システムの制度構造を可視化するための参照モデルであり、ここでは必ずしもそれ自体の立ち入った説明や一般化を意図しているわけではない点に留意されたい。また、以下の説明はコンサルティング企業の支援を受けている大手企業や有力中堅・ベンチャー企業等を主として想定した

図表 5-4 職務アーキテクチャの例



出所) Green et al. (2015) より抜粋。

まず、図表 5-4 の職群 (Job family) について。本稿でもこれまで言及してきた用語であるが、Gerhart (2023) にもとづいてその概念を改めて整理する。職務 (Job) については前節で説明したように、職務分析の単位であるタスクの集合であり、従来の人事制度の基盤である。そして職群は、「内容的な類似性のある関連職務をグループ化したもの」(Grouping of related Jobs with broadly similar Job content) であり、例えば、マーケティング職群 (Marketing)、エンジニア職群 (Engineering)、事務サポート職群 (Office support)、技術関連職群 (Technical) のように区分される (*Ibid.*:110)。端的に言えば、職能・機能 (Function) と職務の中間に位置するカテゴリーと考えると分かりやすい。実際、職務記述書を、該当する職能分野 (例: Human Resources) → 該当する職群領域 (例: HR Compensation) → 該当する職務 (例: Compensation Analyst)、というかたちで分類・設計する例は少なくない。職群を職能・機能とニアリーイコールで結び、上記のような職群の分類をサブ職群 (Sub Job family) として整理するケースや、職能とサブ職能というかたちで役割の概要 (Role Summary) を編成するタイプもあるが、本稿では上記の分類軸で議論を進める。

いずれにしても重要なのは、職群がどの程度細かく分類されるのかは、給与ベンチマーキングをどの単位で実施するかという企業のポリシーと業界別報酬データの精度による影響を強く受けるということである。したがって、少なくとも米国の実務的な文脈における職群は、職務分析の延長というよりも市場データと組織設計を接合する制度的単位と解釈すべきである。また、図表 5-5 のような職務レベルの体系は、職群ごとに異なる等級との重なり方 (例えば、事務サポート職群は全社グレード体系の下位～中位に集中し、エンジニア職群は上位の等級まで幅広く含む等) と、それに対応した職群別の報酬レンジが設定される。WorldatWork (2021) によれば、米国企業の報酬構造は別建てで設計・運用されることが多く、同調査では「6 以上」(‘six or more’) が 33% と最多回答であり、前節で引用した Gerhart (2023) の指摘ともおおむね整合する。

ものとならざるをえない点も明記しておく必要がある。

図表 5-5 職務レベルの米国企業への適用形態

Business Leadership	Executive	Management	7	Vice President	Professional			
	Grade 11		6	Sr. Director				
	Grade 10		5	Director		6	Principal	
Management and Professional	Grade 9		4	Sr. Manager		5	Expert	
	Grade 8		3	Manager		4	Advanced	
	Grade 7		2	Sr. Supervisor		3	Career	
	Grade 6		1	Supervisor		2	Developing	5 Specialist
Entry Level and Support	Grade 5				1	Entry	4 Highly Skilled	
	Grade 4							3 Senior
	Grade 3							2 Intermediate
	Grade 2							1 Entry

出所) 図表 5-4 に同じ。

かくしてそれぞれの職群は、管理職 (Management) や専門職 (Professional) といったキャリアカテゴリーに分解され、各キャリアカテゴリーは職責とコンピテンシー、スキル水準を示す初級レベル (Entry) や高度技能者 (Highly Skilled) といったキャリアレベルとして段階的に構成される。このキャリアレベルが報酬レンジをともなったグレードに接続されており、本稿でこれまで言及してきた職務レベルと同様の位置づけにある。ただし、これらはあくまでモデル的な説明であり、第 2 節 2 で見たように、外部労働市場に攪乱されがちな米国の報酬決定が、こうした枠組みでどこまで整然と運用されているかについてはさらなる検討の余地が少なくない。

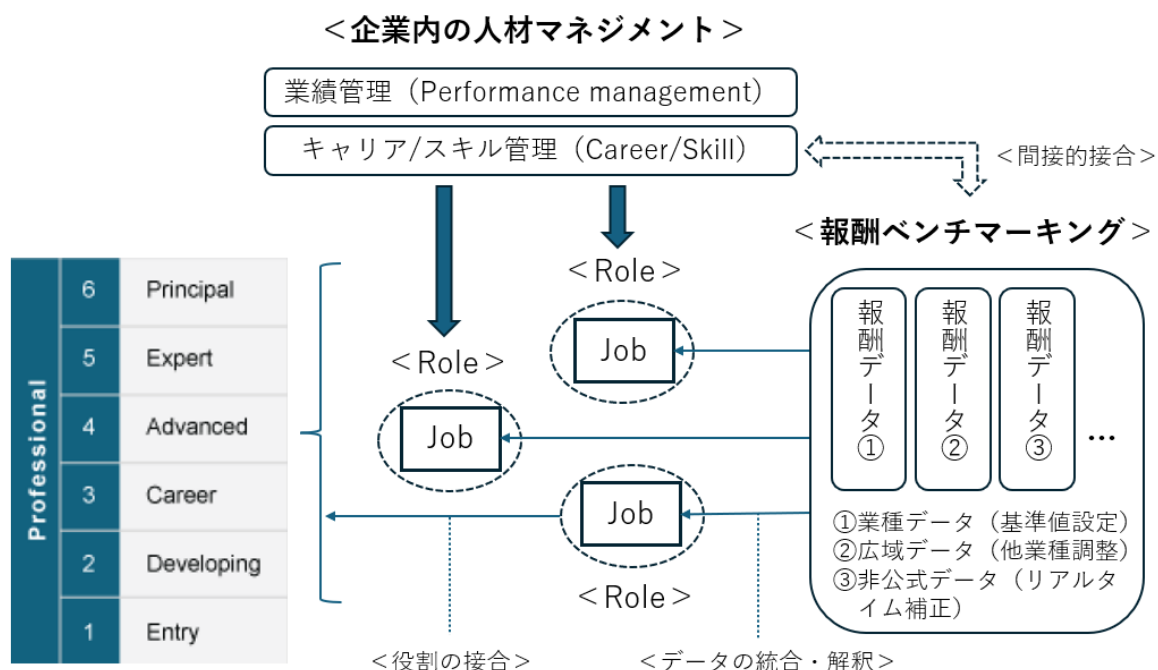
ここまで、Radford のモデルに依拠しながら、職群と職務レベルについて説明してきた。最後に、報酬決定の核となる職務と役割、報酬データの位置づけについて、現時点における筆者の見解を示す。その概念構成を示した図表 5-6 を参照されたい。

まず、役割 (Role) とは何か。近年、コンサルティング企業の報告書から企業の実務文書に至るまで、米国の人事分野では広く目にする用語である。しかし、本稿で依拠している米国のテキスト類には職務関連用語としての明示的な言及や説明はなく、人事用語集 (Heery and Noon 2008) などにも項目としての掲載はない。一方、英国を基盤とする Armstrong (2023) は、職務と役割の違いについて、職務設計 (Job design) の章の冒頭に端的にして要領をえた説明を行っている。それを参考に、米国企業への実態調査の知見を加えることで、次のように概念化することができる⁸。

⁸ 誤解を恐れずに私見を述べれば、役割とは不定形性を免れない「組織の言葉」であり、米国のテキストでは、1 つに市場への接続を果たす言葉としての意義が希薄であること、また 1 つには実証的根拠にもとづく定型化と体系性を重視する見地から、これを不定形な実務用語として捨象する、という判断があっても不思議はない。その意味で、役割と職務の違いについての説明がなされるのは、組織と制度への英国的愛着が見られる

Armstrong (2023) によれば、役割とは、職務と互換的に用いられることが少なくないが、特に次のような特徴がある。①役割は業務上の要請に応えるために期待される行動パターンであり、主として人に属する (Roles are mainly about people.)、②役割は業務を遂行する中で非公式なかたちで形成されるものであり、担当者の強みや限界にも関係している、③特に管理専門職種や知識労働者において職務の代わりに役割という言葉が用いられることが多くなったのは興味深いことである、としている (Ibid. : 173)。

図表 5-6 職務・役割・報酬データの位置づけと機能



出所) 図表左の職務レベル (図表 5-5) に筆者作成の概念図を加えたもの。

以上は、役割という概念が現場の実務的な言葉としてなお不定形なものであることを示唆しており、同テキストでその後に論じられるジョブクラフティング (Job crafting) の考え方 (Ibid. : 176) にも一脈通ずる説明である。しかし本稿では、役割概念の不定形性や実務用語としての使用方法に幅があることを認めた上で、1 つには働き手の自律性や主体性というニュアンス以上にマネジメントの側面に注目したい。以下の発言は、前節で紹介した米国製薬企業の人事担当者によるものである。

「我々の評価プロセスは、役割との明確な対応関係を持って設定された業績目標やコンピテンシーにもとづいています。我々は、役割が明確に設定されていることを確認するた

Armstrong のテキストに相応しい。

めに管理職と従業員によく話し合っしてほしいと考えています。仕事の内容が変化すれば、その役割を再定義することになるでしょう。つまり我々は今、こうした変化の上に立って業績の把握をより一層確かなものにしつつあるのです。…（中略）… 我々が見直しを行っている業績管理プロセスとの関係で言えば、年初に管理職となされる目標面接が、個々人にとっての職務記述書になってきたと言えるでしょう。」（石田・樋口 2009:109）

上記の言明は、役割が組織内の業績管理（Performance management）と密接に結びついている状況の一例を示している。いま 1 つには、役割がスキルやコンピテンシー等の人材要件と組み合わせられたより公式な制度の言葉として職務レベルやグレードに結びつけられ、報酬管理やキャリア管理のベースとなってきた可能性である。その際、役割は対応する職群の職務レベル要件に、包括的な職務記述書の定性的基準を対応させるかたちでスロットされる。この点は、米国系大手コンサルティング企業のアプローチに見られる方法であり、職務レベルが従来の職務等級では希薄であったキャリアパスを明確に組み込んだ構造になりつつあることと整合的に理解することができる⁹。

それでは、役割をこのような位置づけで捉えた時、従来の職務（Job）はどのような位置づけとして理解することができるか。筆者の仮説的見解では、従来型の職務は企業内におけるマネジメントの中心からは退きつつも、なお外部労働市場の市場相場を精密に捉えるための、いわばベンチマーキング・アンカーとして機能しており、その背後には Armstrong（2017）が指摘したように、コンサルティング企業によるポイント化がなお参照基準として用いられている可能性がある。役割の不定形性は、市場相場の正確な把握に向かないからである¹⁰。その際、米国企業の市場調査法では、先に指摘したように市場データの「解釈と選択の問題」が重要かつ一般的な実務課題となる。WorldatWork（2020）は「個別の職務」（each job）に対して、いくつの市場データを参照しているかを尋ねている。それによれば、中間管理職層（Middle Mgt.）と専門職層（Professional）では 3 つ以上が最多回答の 41%であり、生産労働者（Production）でも 37%が 3 つ以上と回答している。また、中間管理職層では 37%が最多回答として企業内の 80%以上の職務を市場調査の対象としており、専門職層では 38%、生産労働者では 36%が同様の結果を示している。これに 60%以上と回答した企業割合を加

⁹ 筆者が行った Radford とは別の米国人材・報酬系大手コンサルティング企業の日本法人コンサルタントに対する先行調査（2025 年 11 月 25 日実施）記録とインフォーマントの共有資料による。なお、こうした職務レベルの体系が普及することで、雇用流動性の高い労働市場での企業横断的なキャリア形成が労使双方にとって可能になるとの見方もできる。

¹⁰ 役割の等級へのスロットは人材要件を含む包括的プロファイルと対応させて効率的に行い、その後に調整の必要があるものについては既存のポイント化手法にもとづいたチューニングを行う、というのが注(9)のインフォーマントによる説明である。つまり、顧客の運用負荷を避けるためにも、ポイントの考え方を全面に出さないようになってきている。ただし、この点については日系多国籍企業への支援経験をベースとした言明であり、それが米国企業にも一般に適用しうるものであるかどうかについては、より立ち入った調査が必要である。したがってこの点は仮説的な解釈にとどまるが、得点要素法の利用率の低下傾向とその背後にあるコンサルティング企業としてのポイント化の論理を整合的に理解する上で、実態調査における有効な観点の 1 つと考えられる。

えると、それぞれ 68%、71%、64%となる。これらの数値は、市場調査の対象範囲と参照データの多元性が、特定の職種や階層に限らず相当程度普及していることを示している。なお、市場調査法が発達した今日でもベンチマークの対象にならない職務が一定割合で残るのは、市場相場との整合が必ずしも容易ではない各企業固有の職務が存在するためと解釈するのが自然であろう。そのような職務については、企業内の類似職務との要素比較によって給与水準を設定するのが一般的である。また、報酬データは直接に企業内制度を規定するものではないが、先行研究の検討で言及したように、職務レベルやスキル構成との対応関係を通じてキャリア／スキル管理と間接的結合を形成しているものと見ることができる。

以上の説明をふまえて図表の報酬データの内容や活用方法を例示すれば、①Radford のようなテック系業種に強い報酬サーベイで職務の報酬基準値を設定し、②Korn Ferry や Mercer といった大手の業界横断的なサーベイで当該職務の水準を比較検討し、③LinkedIn などの非公式情報でよりタイムリーな相場動向を確認・補正する、といった方法が想定される。利用するデータの種類や統合・解釈の方法には他にも多様なパターンがありうるが、いずれにせよ、米国における市場調査法（Market pricing）重視の傾向は鮮明である。

第4節 結語

本稿は、報酬決定の国際比較研究（独・仏・瑞・英・米）の一環として、米国を対象とした文献レビューを行い、その基本的な構造と近年の変容について検討してきた。米国の報酬決定は、一言でいえば米国に特徴的な市場志向性と、近年の雇用関係のさらなる市場化を背景とした自由市場経済（Liberal Market Economy）の制度的構成要素として理解されるべきものである。しかしそれは、自由市場経済においても否応なく存在する企業と組織の言葉＝制度として翻訳されざるをえない。近年では、役割、職群、職務レベルといった制度的概念と枠組みがそれである。すなわち、本稿が論じてきたように、米国の報酬決定は市場と組織の緊張関係を内包したまま制度的に再編され続ける過程として理解する必要がある。

かつて金子（1961）は、我が国が日本的な報酬体系（職能資格制度・職能給）に向かう過程で米国的な職務思想との狭間にあった時代に、米国の企業や経営団体、労働組合を幅広く調査し、次のような印象深い所感を記している。

「職務価値は、より多くは市場価格であり職種別賃金的であって、労働の需要と供給がその高下を決定する要因である。この点では、職務評価（ジョブ・エバリュエーション）といはれることは、実はより職務価格づけ（ジョブ・プライシング）的である。アメリカで現在行われている職階制が、賃金決定技術的な内容と方法しかそのなかにふくまれていないことは、われわれ職務価値的なものの探求を期待している者にとっては、

やはり落胆を感じざるをえなかった。」（上掲書：111）

こうした観察は、Cappelli（1999）などによって内部労働市場が形成されていたと論じられた時代においても、市場志向性が米国報酬決定の根底にあったことを鋭く示唆するものである¹¹。

市場志向が一層進展している今日の米国においても、報酬決定を支える制度化の取り組みは不可避である。むしろ、市場相場への傾斜が強まるほど、それを組織内部で持続的に運用するための翻訳機能を果たす、役割、職群、職務レベルといった制度的枠組みは高度化・複雑化せざるをえない。そしてそこでは、市場と組織の緊張関係が、わけても報酬制度の運用実態において表出することになる。本稿は、近年の米国におけるこうした制度的再編のプロセスを検討することにより、その報酬決定をめぐる主要な論点と課題を見定めるための観察的基盤を提供するものである。

補論 市場志向的システムの再制度化を促す 2 つの論点

ここでは、本論に関連するが直近の動向であるため現時点では明確な説明や評価が困難な、スキルベース（Skill-based）と給与透明化法（Pay Transparency Law）という 2 つの動向について、暫定的な整理と解釈を示す。

1. スキルベース（Skill-based）をめぐる言説

2020 年代以降、スキルベース（Skill-based）というコンセプトについての調査レポートが大手コンサルティング企業により相次いで刊行された（Deloitte 2022、McKinsey 2022）。それらは、かつて 1990 年代を中心に生産職場の多能工化を処遇する制度として論じられることの多かった技能給（Skill-based pay）の考え方とは異なり、ホワイトカラー層を含めた人事施策の再編を促す文脈で議論を展開している。

デロイトは、世界的な趨勢として、報酬決定を含む幅広い人事プラクティスでスキルをベースとした組織モデル（Skill-based organization / model）の有用性を紹介している（Deloitte

¹¹ 金子（1961）の米国調査における以下の問題意識もまた、グローバル化の進んだ今日にも通底するものと言えよう。「ところで、今日、われわれはあまりにも多くの賃金問題に一時に直面しているようである。新規労働力の不足による初任給の上昇、技術革新の影響による労働の質的变化と職務給の導入、生産性と賃金の関係、ベースアップの安定賃金制…（中略）…おそらくこのような多種多様な賃金問題が、同時に問題となったことは、今までにないことであるし、これからも少ないであろう。…（中略）…われわれは、ここで重要な事実を見逃してはならない。それは、欧米先進諸国においても、賃金構造、賃金体系、賃金決定機構は、各国とも同一のものではなく、国により非常な差異と特色があるということである。これは、各国それぞれ独自の歴史と環境と、そして国民の思想があり、それによって賃金のあり方も異なってくるということをしめす。英国の制度は英国のものであり、米国の制度は、しょせん米国のものにすぎない。」（上掲書：1～2）。この半世紀余り前の同調査の観察は、今なおその射程を失っていない。

2022)。同レポートにおける、役割が特定の成果や問題解決につながるスキルを組み込んだより包括的・統合的なものへと進化しているという観点は興味深いが、伝統的な職務ベースからスキルベースへの転換というパラダイムシフトについてはより多くの検証が必要である。一方、マッキンゼーの報告書は米国の状況に注目したものであり、特にスキルベース採用（Skill-based hiring）やキャリア形成との関係についてより具体的に説明している（McKinsey 2022）。

「多くの雇用主は、重要なポジションの空席に適した人材を確保し定着させることの双方に困難を抱えてきた。スキルベースのアプローチを採用することで、企業は求人に応募する人材の数や質を高めると同時に、従業員が組織内部でキャリアを発展させるための機会を見出しやすくなり、その結果として人材の定着率の向上につながる可能性がある。」（Ibid. : 2）

「このアプローチでは、従業員がすでに有しているスキルを起点として、次の役割に必要なとされるスキルとの間に存在するギャップを埋める形で、雇用主が周到なキャリア形成の経路を設計することが可能となる。雇用主は、組織内の各役割に求められるスキルを把握することにより、下位レベルと上位レベルのポジションとの間に存在するスキルの不足や重複を特定し、従業員が組織内部でキャリアを発展させていくための研修計画や移行計画をあらかじめ策定することができる。」（Ibid. : 4）

このアプローチでは、採用にあたり従来一般的であった職務（役割）の学歴要件（Degree requirement）を廃止し、より事業ニーズに即応的なスキルを重視する。しかし、「4年制の学士要件が不要な役割の特定」（‘Identifying roles internally that do not require a 4-year college degree.’）には8割以上の人事担当者が「実施済みでうまくいっている」（‘We already implement this practice and feel confident in our approach.’）と回答しているものの、スキルの検証（Skills validation）やそれを通じた教育訓練やキャリア形成への実践的展開についてはなお課題が少なくないことを報告している。また、米国のキャリア履歴データを元に大企業における11,300の役割を分析した Sigelman et al.（2024）は、学歴要件を廃止した役割の比率が全体のわずか3.6%にとどまっており、さらにその中でも大卒の学歴を持たない人材の採用比率の上昇は3.5%に過ぎなかったという結果を紹介している。

以上のように、スキルベースをめぐる言説は、米国の市場志向的な人事プラクティスを再編する動きの1つとして興味深いが、報酬決定にまで及ぶ実務レベルでの展開は限定的と見るべきであり、本稿ではこれ以上立ち入らない。

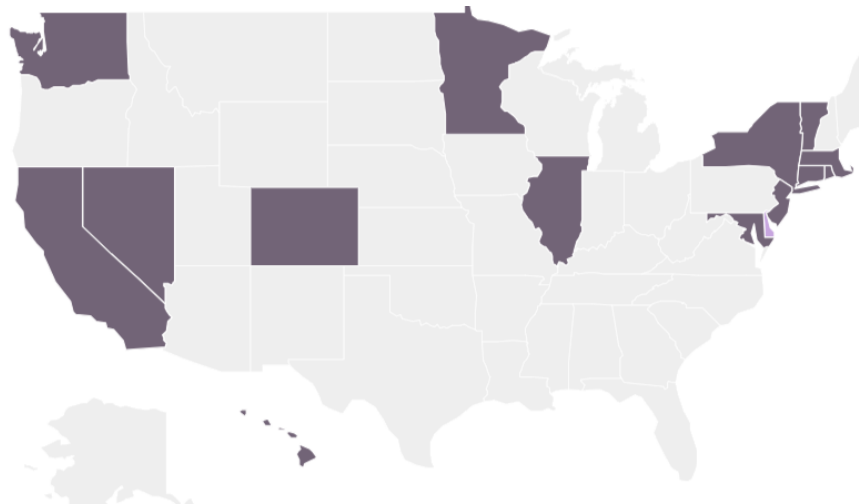
2. 給与透明化法（Pay Transparency Laws）のインパクト

米国では、州および地方自治体レベルにおいて、給与透明化法（Pay Transparency Laws）

が急速に展開されている¹²。実務上は給与透明化法と呼ばれているが、その名称を持った法律が連邦政府レベルで制定されているわけではなく、各州が独自の法案として立案・施行しているものである。同法の施行によって現在では、求人情報における給与レンジの開示や、求職者および従業員からの要請に応じた給与情報の提供を義務づけられる企業が増加している。また、ニューヨーク州やイリノイ州といった一部の州では、異動・昇進をともなうポジションの変更においても、該当レンジを従業員に開示する規定が置かれている（Brightmine 2025）。

最初に給与透明化に関する立法を行ったのはコロラド州（2021 年）であり、これに続いて 2023 年には、カリフォルニア州、ワシントン州、ニューヨーク州が、求人情報における給与情報の開示を義務づけた。2023 年時点では、米国の労働者のおよそ 4 人に 1 人以上が何らかの給与透明化法の適用を受けており、この傾向は今後も継続するとされている（WorldatWork 2023c）。図表 5-7 では、2025 年 10 月時点での同法の適用州を示している。

図表 5-7 給与透明化法の施行されている州（2025 年 10 月時点）



出所）Brightmine（2025）より抜粋。

注）黒で示されているのは同法がすでに施行されている、カリフォルニア州、コロラド州、コネティカット州、ハワイ州、イリノイ州、マサチューセッツ州、ミネソタ州、ネヴァダ州、ニューヨーク州、ロードアイランド州、ヴァーモント州、ワシントン州、である。また、グレーで示されているのは、同法が成立済みのニュージャージー州とメリーランド州である。

こうした法的要請にともなう給与レンジの開示が、米国の報酬プラクティスに及ぼす影響は少なくないであろう。その法的要請を企業の実務レベルで解釈すれば、従来のポイント化による職務評価やタスク中心の職務記述書が米国人事プラクティスの後景に退く中で、個別職務の厳密な同一性から職務レベルや給与レンジといった、より抽象度の高い枠組みの下で

¹² 法律についての専門的な議論は本稿の射程を超えるが、同法は最近の米国報酬プラクティスに大きな影響をもたらしていると見られることから、WorldatWork（2023c）や米国で人事情報提供サービスを行っている Brightmine（2025）を参考に、その概要と要点のみを紹介する。なお、先行調査においてもこの法律を意識したと見られる報酬プラクティスの変化が見られたことを付言しておく。

いかに説明責任を果たすかという問題に再定式化されつつあるとの見方も可能である。また、制度運用においては本論で説明したような情報の非公開性を前提としたエクイティによる内部的公平性の確保がより困難となり、市場変動への対応をいかに明示的に説明するのかが問われることになる。すなわちそれは、これまで進行してきた市場志向的な報酬決定を必ずしも抑制するものではなく、むしろそれを組織内部で説明可能なかたちに再制度化する圧力として理解することができる。

以上のように、給与透明化法（Pay Transparency Laws）は、本論で議論してきた米国報酬決定における制度的緊張関係の中に直近の動向として位置づけることができる。

参考文献

- Armstrong, M. and Brown, D. (2017) Job Evaluation Versus Market Pricing: Competing or Combining Methods of Pay Determination? *Compensation & Benefits Review*, 49(3), 153–160.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2023) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th edition) , Kogan Page.
- Brightmine (2025) *US Pay transparency laws by state and locality*
(<https://www.brightmine.com/us/resources/hr-compliance/pay-transparency/u-s-pay-transparency-laws-by-state-and-locality/>) .
- Cappelli, P. (1999) *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Harvard Business School Press.
- Deloitte (2022). *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*. Deloitte.
- Gerhart, B. (2023) *Compensation* (14th edition) , McGraw-Hill Education.
- Green, B., Brinkman, M., Gutmann, P. and Dutt, G. (2015) *Global Job Leveling at Radford: A Tailor-Made Approach for Companies Driven by Innovation*, Aon Corporation.
- Henderson, R. L. (2000) *Compensation Management in a Knowledge-based World* (8th edition) , Prentice Hall.
- Heery, E. and Noon, M. (2008) *A Dictionary of Human Resource Management* (2nd edition), Oxford University Press.
- 樋口純平 (2022) 「人事制度グローバル標準化のプロセス」石田光男・上田眞士編著『パナソニックのグローバル経営－仕事と報酬のガバナンス』ミネルヴァ書房.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較－成果主義とアメリカの現実』ミネルヴァ書房.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J. and Dickmann, M. (2023) A skills-matching

perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.

金子英雄編著（1961）『アメリカの賃金決定』日本生産性本部.

McKinsey (2022) *Taking a skills-based approach to building the future workforce*. McKinsey.

Risher, H. (2002) Planning a “Next Generation” Salary System, *Compensation & Benefits Review*, 34(6), 13–23.

笹島芳雄（2001）『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.

笹島芳雄（2008）『最新 アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版.

Sigelman, M., Fuller, J., and Martin, A. (2024). *Skills-Based Hiring: The Long Road from Pronouncements to Practice*. The Burning Glass Institute and Harvard Business School Managing the Future of Work Project.

WorldatWork and Deloitte (2019) *Survey of Salary Structure Policies and Practices*, WorldatWork and Deloitte.

WorldatWork (2020) *Job Evaluation and Market Pricing Practices Survey*, WorldatWork.

WorldatWork (2021) *Compensation Programs and Practices*, WorldatWork.

WorldatWork (2023a) *Compensation Structure Policies and Practices: Industry Cuts*, WorldatWork.

WorldatWork (2023b) The Current Leading Practices in Building Job Architecture, *Workspan Daily* (<https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/the-current-leading-practices-in-building-job-architecture>)

WorldatWork (2023c) Pay Transparency: A Closer Look at the Risks, Rewards and Regulations, *Workspan Daily* (<https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/Pay-transparency-a-closer-look-at-the-risks-rewards-and-regulations>)

JILPT 資料シリーズ No. 308

欧米諸国における賃金制度とその運用—文献等調査結果—

発行年月日 2026年9月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2026 JILPT